



**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR**

**COMO POTENCIAR A FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES NO GRUPO HOTELEIRO  
PESTANA**

**Bernardo Mourão Correia Pessoa Mendes**

**Orientador: Prof. Dr. João Freire**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING**

**SETEMBRO 2020**

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de dirigir um agradecimento especial ao Professor Doutor João Freire, pelo trabalho que desempenhou enquanto meu orientador, e por toda a disponibilidade e ajuda que sempre me deu durante este período. Nos momentos complicados, sempre procurou formas de me motivar para que concluísse o presente trabalho.

Quero, também, agradecer ao meu avô materno, por ter sido, com os seus conselhos, sugestões e estímulo, um apoio sólido na elaboração deste relatório e porque, sem essa valia, teria sido, certamente, muito mais difícil tê-lo concluído.

Agradeço á minha mãe por se ter sempre prestado a apoiar-me incondicionalmente, durante esta fase importante da minha vida.

Quero, ainda, agradecer ao grupo Pestana, em especial, à Cátia Costa, responsável pelo departamento onde realizei o meu estágio, *CRM & Loyalty*, porque, durante todo o período, não só de estágio, mas também posterior ao mesmo, sempre procurou ajudar-me no que necessitava.

Finalmente, agradeço a todos os meus colegas do departamento de *CRM & Loyalty*, por tornarem esta primeira experiência concreta que tive com o marketing numa experiência muito enriquecedora em termos de trabalho de equipa. Muito obrigado a todos pelos conhecimentos que partilharam comigo.

## Índice

Agradecimentos.....	2
Índice de figuras.....	5
Índice de tabelas.....	6
RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Marketing Relacional.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 O Customer Relationship Management como Ferramenta Estratégica de Gestão de clientes .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2 A fidelização dos clientes hoteleiros e o papel do CRM.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Comunicação.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1 A comunicação organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2 A comunicação e marketing internos .....</b>	<b>24</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Objetivos .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 O Grupo Pestana.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.1 Breve história e méritos .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.2 Missão .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.3 Valores .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.4 Estratégia .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.5 As marcas Pestana .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.6 O novo posicionamento da marca .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.7 Enquadramento do papel do estagiário na organização .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 Recolha de Dados .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5 Calendarização e Descrição das Atividades Realizadas Durante o Estágio .....</b>	<b>34</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Visita a Unidades Hoteleiras .....</b>	<b>38</b>

<b>5.3</b>	<b>Análise da Documentação Interna.....</b>	<b>43</b>
5.3.1	Número de cartões de fidelização criados no grupo Pestana, entre janeiro e novembro de 2018 e de 2019.....	43
5.3.2	Número de cartões de fidelização criados nas três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019.....	45
5.3.3	Variação da taxa de ocupação das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019RR.....	46
5.3.4	Variação do número de reservas de clientes fidelizados das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro a outubro de 2018 e 2019.....	48
5.3.5	<i>Room Revenue</i> total das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019 .....	49
5.3.6	<i>Room Revenue</i> dos clientes fidelizados das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019 .....	50
<b>5.4</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS .....</b>	<b>54</b>
6.1	Considerações Gerais .....	54
6.2	Enquadramento dos Resultados Obtidos .....	55
6.3	Recomendações Propostas .....	56
6.3.1	Recomendação 1.....	56
6.3.2	Recomendação 2.....	57
6.3.3	Recomendação 3.....	58
6.3.4	Recomendação 4.....	58
6.3.5	Recomendação 5.....	59
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>68</b>
9.1	Anexo 1 – Documento interno relativo á fidelização de clientes .....	68
9.2	Anexo 2 – Exemplo de erros encontrados nas tarifas <i>Cash and Points</i> .....	71
9.3	Anexo 3 – Tutorial <i>My Account</i> .....	76
9.4	Anexo 4 – Report Opera taxa de ocupação .....	90
9.5	Anexo 5 – <i>Output</i> ficheiro de excel.....	91
9.6	Anexo 6 – Intranet antiga ( Ver região contornada a azul) .....	92
9.7	Anexo 7 – Exemplo de notícia “Winners of the month” .....	93
9.8	Anexo 8 – Exemplo de notícia “ OPS Tips” .....	95



9.9	Anexo 9 – Exemplo de notícia “Get to Know” .....	100
-----	--	-----

## Índice de figuras

Figura 1 - Lucro anual de clientes.....	19
Figura 2 - Marcas do grupo Pestana.....	30
Figura 3 - O novo e o antigo logotipo da marca Pestana .....	31
Figura 4 - Número de cartões de fidelização criados entre janeiro e novembro de 2018 e 2019.....	45
Figura 5 - Número de cartões de fidelização criados em OPERA, por unidade hoteleira, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019 .....	46
Figura 6 - Taxa de ocupação de três unidades hoteleiras, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019.....	47
Figura 7 - Número de reservas relativas ao programa PPG, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019.....	48
Figura 8 - Média do Room Revenue total das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019 .....	50
Figura 9 - Room Revenue relativo ao programa PPG, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019 ...	51

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Esquema de notícia "Winners of the Month" .....	57
Tabela 2 - Esquema de notícia " OPS Tip" .....	58
Tabela 3 - Esquema de notícia " Get to know" .....	59

## RESUMO

O presente Relatório é relativo ao estágio realizado, com a duração aproximada de quatro meses, no departamento de Marketing do grupo Pestana, mais especificamente no subdepartamento de *CRM & Loyalty*. Este subdepartamento é responsável pela gestão e aplicação do programa de fidelização de clientes do grupo Pestana, denominado *Pestana Priority Gues* (PPG).

Durante o *referido* estágio, o estagiário deparou-se com o seguinte problema: “*De que forma pode o subdepartamento de CRM & Loyalty potenciar o envolvimento das áreas de Front Office e Food & Beverage (F&B) no processo de fidelização de clientes?*”

Para poder responder a este problema foi feito, numa primeira fase, um levantamento bibliográfico sobre os temas que foram considerados pertinentes para o efeito. Seguidamente, são descritas e analisadas as respostas relativas a três entrevistas realizadas aos colaboradores das áreas de *Front Office* e *F&B*, de três unidades hoteleiras distintas do grupo, seleccionas para o efeito, com vista a responder à questão de investigação. São, depois, analisados dados de documentos internos relativos ao programa de fidelização, tanto ao nível de todo o grupo Pestana, como específicos às três unidades estudadas. De acordo com os resultados obtidos, são propostas medidas que têm como objetivo responder ao problema em questão.

Numa fase final do Relatório, faz-se um apanhado de todo o trabalho feito ao longo do estágio, das dificuldades sentidas, e também da importância que o estágio teve para a formação do estagiário.

## ABSTRACT

This Report is related to the internship carried out, with an approximate duration of four months, in the Marketing department of the Pestana group, more specifically in the *CRM & Loyalty* subdepartment. This subdepartment is responsible for managing and implementing the Pestana group's customer loyalty program, called Pestana Priority Guest (PPG).

During the internship, the intern faced the following problem: “How can the *CRM & Loyalty* subdepartment enhance the involvement by the *Front Office* and Food & Beverage (*F&B*) areas in the customer loyalty process?”

To respond to this problem, an analysis of the existing bibliography was carried out. Then, the responses related to three interviews conducted with the employees of the *Front Office* and *F&B* areas of three different hotel units of the group, selected for this purpose, are described and analysed, in order to answer the research question. To complement the data collected from the interviews, internal documents related to the loyalty program were analysed, this internal documents included general information, regarding all unities and also information specifically related to the three units where the interviews were conducted. According to the results obtained, measures are proposed that aim to answer the problem in question.

In a final phase of the Report, an overview is given of all the work done during the internship, the difficulties experienced, and the importance that the internship had for the training of the intern.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente Relatório foi realizado no âmbito do curso de mestrado em Gestão de Marketing ministrado pelo Instituto IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing de Lisboa, para a obtenção do grau de Mestre, tendo como orientador o Professor Doutor João Freire.

O estágio foi realizado no grupo Pestana, mais precisamente, no Pestana Management – Serviços de Gestão SA, responsável pela área administrativa deste grupo hoteleiro português, e decorreu entre 02-09-2019 a 08-01-2020. Para o efeito, foi assinado um Protocolo de Estágio Curricular entre a ENSILIS – Educação e Formação, Unipessoal, Lda, a PESTANA MANAGEMENT – Serviços de Gestão, S.A. e o signatário.

Na elaboração deste Relatório foram tidas, em devida consideração, as especificações definidas pelo IPAM para o efeito.

Para além desta Introdução, o presente Relatório está estruturado em seis capítulos:

- **Enquadramento do problema organizacional**, no qual se define o problema que se pretende resolver, se apresentam as razões que levaram à formulação deste problema e se identificam os objetivos globais que se pretendem atingir;
- **Revisão da Literatura e Quadro de Referência**, onde é identificada a bibliografia consultada e utilizada sobre os temas tratados durante o estágio (Marketing relacional, CRM, programas de fidelização, comunicação, comunicação interna e marketing interno)
- **Metodologia**, no qual se identificam os objetivos do Relatório de Estágio, se faz uma descrição da organização onde o estágio foi realizado, definem-se as formas de recolha e análise de dados, e se faz a apresentação das atividades calendarizadas e realizadas durante o estágio;
- **Análise e Discussão de resultados**, no qual se descrevem, os resultados das entrevistas realizadas, e os resultados da análise à documentação interna

disponibilizada, como também se procede a uma análise crítica, com base na bibliografia encontrada e na experiência adquirida durante o curso de mestrado.

- **Recomendações Práticas**, onde são apresentadas as soluções práticas desenvolvidas pelo signatário, com base nos dados recolhidos e analisados, bem como na bibliografia existente, de forma a responder ao problema colocado e aos objetivos de investigação;
- **Conclusão**, onde se faz uma síntese do trabalho realizado, e se realçam conclusões práticas retiradas do mesmo, tanto para a organização como também para o processo de aprendizagem do signatário.

## 2 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O estágio foi realizado no departamento de Marketing, do grupo Pestana, mais precisamente no subdepartamento de *Customer Relationship Management and Loyalty*, usualmente designado por *CRM & Loyalty*, no qual foram desenvolvidas várias atividades no âmbito da comunicação interna, no *rebranding* do programa de fidelização de clientes do grupo Pestana (PPG – *Pestana Priority Guest*) e no apoio às operações das unidades e departamentos do grupo.

O objetivo deste Relatório é descrever as atividades realizadas durante o período de estágio em questão, tendo como principal foco o problema que se considerou mais interessante e que melhor corresponde aos requisitos do IPAM para a elaboração do Relatório de Estágio. Esse problema foi o seguinte:

***De que forma pode o subdepartamento de CRM & Loyalty  
potenciar o envolvimento das áreas de Front Office e Food &  
Beverage (F&B) no processo de fidelização de clientes?***

Um problema importante para o grupo Pestana pois era o seu objetivo aumentar os resultados obtidos pelas áreas do *Front Office* e *F&B* na aplicação do programa de fidelização de clientes, contribuindo assim para a melhoria e sucesso da implantação do grupo no mercado hoteleiro, como aliás, está referido na Revisão da literatura, onde se justifica a importância dos programas de fidelização para as organizações hoteleiras.

Foi, pois, neste problema relevante para a entidade empregadora que foquei o trabalho de estágio. Como ponto de partida, foi proposta a realização de algumas entrevistas com funcionários do *Front Office* e *F&B* de três unidades do grupo Pestana – representativas de diferentes marcas presentes no seu portfólio – no pressuposto de que a informação assim obtida contribuiria, certamente, para a definição de soluções para o problema colocado. Em complemento, foi proposto, também, realizar uma análise de alguns documentos internos, de cariz estatístico, relativos ao programa de fidelização de clientes.

Resumindo, considerando a relevância e definição dos problemas levantados durante o estágio realizado no grupo Pestana, ~~com~~ a pesquisa bibliográfica realizada, a recolha e análise de dados obtidos, quer por via de entrevistas, quer em documentos internos e, por último, com as recomendações sugeridas, o presente Relatório reflete uma forma de abordagem do problema em questão, que não é um problema específico ao grupo Pestana, mas comum a outras organizações e respetivos departamentos de Marketing. A gestão de Marketing deve, tal como será demonstrado durante o presente Relatório, envolver todos os elementos da organização e respetivos departamentos, de forma a atingir os melhores resultados possíveis.



### **3 REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA**

#### **3.1 Marketing Relacional**

O conceito de marketing relacional foi utilizado na literatura do marketing de serviços pela primeira vez em 1983, por Leonard Berry. A partir desse momento, foi ganhando progressiva importância junto dos investigadores e também a nível empresarial (Charoensukmongkol e Sasatanun, 2017).

Tal como outras definições, também para a definição de marketing relacional encontramos uma multiplicidade de descrições e conceitos (Sheth, 2017).

Para Gummesson (1999), marketing relacional deve ser entendido como um conjunto de relações, redes e interações que devem ser geridas. Pode, também, ser entendido como um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas e programas com clientes diretos/utilizadores finais, para criar ou aumentar o valor económico comum a um custo reduzido (Sheth, 2017).

Ainda na perspetiva de Stone (2000), cit.in Rahimi, Köseoglu, Ersoy & Okumus, (2017), o marketing relacional é a forma como as empresas encontram, conhecem e mantêm contacto, garantindo que os públicos recebem das empresas aquilo que procuram e lhes foi prometido.

De uma forma geral e tendo em conta a dificuldade em encontrar uma definição consensual para marketing relacional, os investigadores, na sua maioria, entendem o marketing relacional como a passagem de uma abordagem meramente transacional para uma abordagem onde se estabelece uma relação próxima com os potenciais clientes (abordagem relacional).

Muitas são as organizações que procuram aplicar estratégias de marketing relacional, sendo que, muitas das vezes não conhecem, de forma profunda, o tema e as formas e ferramentas a serem utilizadas, levando a que nem sempre seja possível atingirem os objetivos pretendidos (Rahimi et al. 2017).

O marketing relacional significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos, pelo que esta é uma área que trabalha numa perspetiva de longo prazo sendo, portanto, relevante que todos os departamentos da empresa entendam a sua importância e trabalhem no sentido de um mesmo objetivo (Silva e Sousa, 2018).

O processo de marketing relacional deve iniciar-se pela identificação do cliente e das suas necessidades, dos serviços prestados e de qual a melhor qualidade-preço, no sentido de se conseguir a manutenção do cliente através da confiança e credibilidade que a empresa deve ser capaz de transmitir. As empresas entendem, atualmente, que os relacionamentos com os clientes representam um dos bens mais valiosos para as organizações (Sheth, 2017).

Assim, o marketing relacional é um conceito antigo que se tem vindo a reestruturar à medida a sociedade evolui. O seu crescimento deve-se, essencialmente, ao crescimento do marketing de serviços e ao facto das empresas entenderem a importância da gestão das relações para a sua estratégia de desenvolvimento.

Desta forma, na perspetiva do marketing relacional, uma empresa deve desenvolver e manter relações de troca duradouras com os clientes e abandonar as relações de curto-prazo (Silva e Sousa, 2018).

O marketing relacional surge, assim, como uma especificidade do marketing que se direciona para a gestão dos clientes de forma mais particular e com maior proximidade, com vista a garantir a definição caso a caso de estratégias que garantam a captação e fidelização destes clientes (Silva e Sousa, 2018).

### **3.1.1 O *Customer Relationship Management* como Ferramenta Estratégica de Gestão de clientes**

#### **3.1.1.1 Considerações gerais**

Com a evolução das tecnologias, novas ferramentas têm surgido que visam o apoio às empresas na gestão da informação, para que esta se transforme num ativo que possa ser aplicado no sentido de se conseguirem atingir os objetivos da mesma.

Num mundo cada vez mais exigente, as empresas sentem a necessidade de se diferenciarem, de forma a captarem a atenção dos clientes e a conseguirem que estes optem pelos seus produtos e serviços, e não pelos da concorrência. Assim, essa diferenciação pode ser conseguida graças ao conhecimento profundo dos clientes e das suas características.

Desta forma, o *Customer Relationship Management* é uma das ferramentas que surge como um importante apoio à gestão dos clientes e nas estratégias de marketing relacional.

Assim, importa apresentar alguns conceitos relacionados com este tema e de que forma ele pode ser uma mais-valia na fidelização dos clientes em Hotelaria.

#### **3.1.1.2 O conceito de *Customer Relationship Management* – CRM**

Nos últimos anos, as empresas passaram a preocupar-se mais com as pessoas, em oposição à postura que haviam assumido até então e que se centrava, essencialmente, na venda (Buttle e Maklan, 2015).

O marketing relacional veio responder à necessidade das empresas saberem gerir a sua relação com os consumidores, fazendo dela um ativo, uma mais-valia que contribui para o aumento da sua competitividade. Na verdade, o Marketing Relacional tem por objetivo

formatar os comportamentos dos clientes de forma mais individualizada, com base no que cada cliente nos diz e em algo mais que sabemos acerca dele (Buttle e Maklan, 2015).

Assim, o marketing relacional pressupõe uma relação de aprendizagem com cada cliente, permitindo à empresa ajustar a sua oferta ao que realmente aquele cliente procura. Esta relação vai-se tornando cada vez mais profunda e melhor em relação à satisfação de determinada necessidade específica do cliente (Peppers e Rogers, 2011, Partanen, Mansouri, Cavén, 2017).

A importância do marketing relacional no âmbito das empresas tem levado ao surgimento de novas ferramentas que apoiam a gestão das relações, como é o caso do *Customer Relationship Management - CRM*. Os principais motivos para o crescimento e desenvolvimento do *CRM* prendem-se, essencialmente, com o aumento do processo de não intermediação em muitas indústrias e o crescimento dos serviços (Engel; Búrigo; Pereira, 2015).

A não intermediação surge na sequência do desenvolvimento das tecnologias da comunicação, com especial ênfase para a internet que permite o contacto direto entre compradores e vendedores, sem que sejam necessários intermediários (Engel et al., 2015; Dionísio, 2019).

Assim, cria-se um laço mais emocional entre o vendedor e o comprador, dando origem à necessidade de manter e desenvolver a relação. O *Customer Relationship Management* ganha, assim, cada vez mais importância na estratégia das empresas, principalmente nas empresas de serviços, pois permite a inserção e acompanhamento da informação particular e específica de cada cliente (Engel et al., 2015).

As definições de *Customer Relationship Management* são variadas. Por exemplo, Peppers e Rogers (2011) entendem o *CRM* como a integração dos módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento a clientes e suporte a clientes, automatização de marketing, ferramentas para informação de gestão, *Web* e comércio eletrónico, ao mesmo tempo que dão relevo à componente

estratégica desta ferramenta e que vai além desta parte mais tecnológica (Partanen et al., 2017). O *CRM* pode, também, ser considerado como uma forma da empresa entender a experiência do cliente como o fator-chave, o centro das suas prioridades, e como tal desenvolve sistemas de incentivos que valorizem a experiência dos clientes (Engel et al., 2015).

Assim, o *CRM* é mais do que uma plataforma tecnológica; ele implementa uma nova forma de gerir os negócios com base num conhecimento claro dos clientes (Shih, 2016; Partanen et al., 2017).

O processo de utilização do *CRM* e a implementação de uma filosofia *one-to-one* implica que a empresa explicita os seus objetivos e de que forma esta ferramenta deve ser usada, bem como a sua utilidade, devendo ser revistos comportamentos dos administradores, gestores e colaboradores, fator que irá influenciar a própria cultura organizacional (Peppers e Rogers, 2011; Engel et al., 2015).

Assim, e de forma a sintetizar este conceito de *CRM*, podemos entender que ele é:

- a) uma estratégia, e não apenas uma aplicação ou tecnologia. Esta ferramenta é, cada vez mais, utilizada como forma de responder a um contexto competitivo entre empresas que disputam os seus clientes, assim como combina informação, sistemas, políticas e colaboradores, com vista a atrair e reter os seus clientes mais valiosos (medidos, por exemplo, através do seu LTV3 – *life time value*);
- b) a adoção da ferramenta *CRM* deve ser da iniciativa dos responsáveis e não o resultado de esforços isolados de departamentos da empresa. Toda a empresa deve estar envolvida na sua implementação e utilização, sendo este um fator crítico de sucesso (Engel et al., 2015; Buttle & Maklan, 2015).

Verificamos, desta forma, que o *CRM* pode ser uma importante ferramenta na gestão estratégica das empresas permitindo, ao mesmo tempo, um acompanhamento e

monotorização daquilo que é o comportamento e tendência de comportamento dos consumidores.

### 3.1.2 A fidelização dos clientes hoteleiros e o papel do CRM

Os clientes são a razão da existência das empresas, mas, ao longo da vida das empresas, também o ciclo de vida do cliente varia. Além disso, em cada uma dessas fases do ciclo de vida, os profissionais do marketing devem definir as estratégias de fidelização desses clientes pois, em cada ciclo, os clientes apresentam características e motivações diferentes.

Alguns especialistas consideram que a lealdade e fidelização dos clientes tem vindo a dar sinais de decréscimo significativo e, nalguns casos, existem estatísticas que parecem comprovar isso mesmo. Por exemplo, as empresas norte americanas perderam cerca de metade dos seus clientes em cinco anos, projetando um cenário em que as relações comerciais possíveis serão com “estranhos” (Costa, 2019).

Assim, cada vez mais, a fidelização dos clientes é uma obrigatoriedade para o sucesso das empresas. Apesar disto, compreender a forma como fidelizar os clientes não é algo claro e objetivo, sendo que a investigação sobre este tema tem vindo a evoluir, mas a sua conceptualização e medição tornam-se cada vez mais complicadas (Monteiro, 2016).

Grande parte dos estudos realizados sobre a lealdade e fidelização dos clientes apontam duas dimensões: dimensão emocional (*attitudinal*) ou comportamental (*behavioural*). Estes estudos não aprofundam, no entanto, a complexidade das inter-relações que existem entre as duas dimensões, nem o processo pelo qual se gere e faz a manutenção da lealdade do cliente (McMullan, 2005).

Neste âmbito, a lealdade está sempre relacionada com a fidelização do cliente, sendo que a fidelização é um elemento importante no marketing estratégico, pois está muito associado à rentabilidade da empresa.

Os gestores de marketing sabem que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a sua retenção e, como tal, uma relação positiva maior entre fidelização e maiores proveitos.

Assim, partindo do princípio de que a rentabilidade do cliente aumenta com a sua fidelização, verifica-se, através do gráfico da Figura 1, com base na análise do comportamento do fluxo de caixa gerado pelos clientes ao longo do tempo, que os clientes mais leais são mais rentáveis que os novos clientes (Reichheld, 1996 cit.in Mittal 2016).

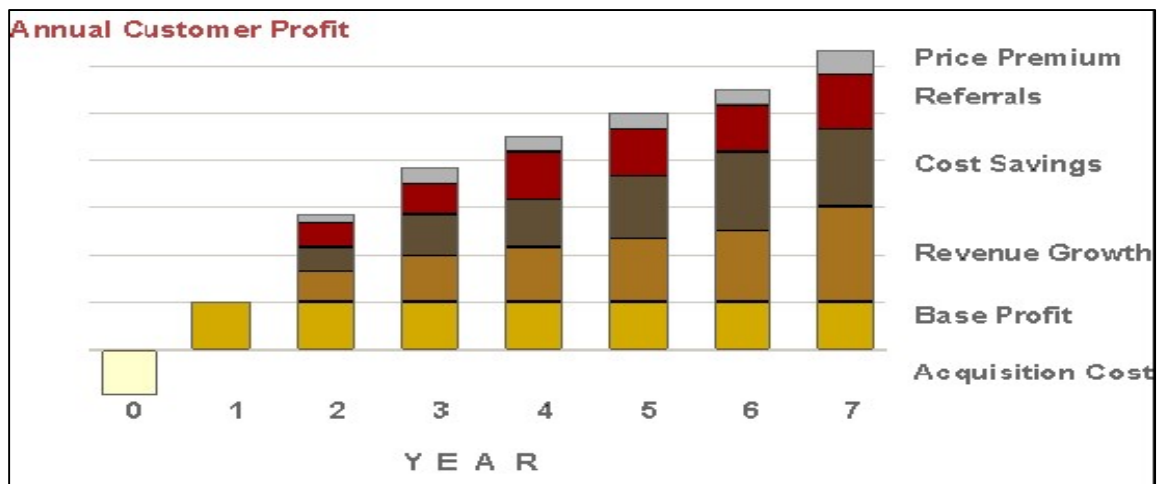


Figura 1 - Lucro anual de clientes  
Fonte: Reichheld (1996) cit.in Mittal (2016)

O gráfico desta Figura 1 mostra as componentes das receitas consoante a fase em que o cliente se encontra. Assim:

- **Custo de aquisição (*acquisition cost*):** a empresa faz todo o seu investimento na captação do cliente através da aposta na publicidade e promoção junto do público-alvo que pretende captar;
- **Lucro básico (*base profit*):** cliente que é constante ao longo do tempo, ao mantê-lo, a empresa garante um lucro progressivo com ele;

- **Aumento da receita por cliente (*revenue growth*):** ao longo do tempo as empresas tendem a ter maiores gastos com o cliente, sendo importante analisar-se a receita anual por cliente em determinado horizonte temporal;
- **Economias de custo operacional (*cost savings*):** os clientes que já conhecem a empresa e os seus produtos são clientes menos dependentes do suporte da empresa, sendo necessário um menor investimento;
- **Referências (*Referrals*):** os clientes satisfeitos são um elemento fortíssimo de comunicação da empresa, pois recomendam-na sem que isso tenha um custo direto. Estes clientes que vêm recomendados tendem a ser mais rentáveis para a empresa;
- **Preço diferenciado (*Premium Price*):** os clientes mais leais não se importam de pagar mais por um serviço *premium* nas suas marcas de preferência, comparativamente com novos clientes. Estes clientes são menos sensíveis a variações de preço que os novos clientes (Reichheld, 1996 cit.in Mittal 2016).

As empresas não possuem uma capacidade ilimitada que lhes permita apostar em toda a gama de clientes, pelo que se focam nos clientes que se encontram em determinado ciclo de vida e que, por esse motivo, são mais estratégicos para a empresa. Assim, consoante se vai desenvolvendo o processo de desenvolvimento de clientes, as estratégias de marketing básico e reativo devem dar lugar a estratégias mais pró-ativas e de parceria, seguindo a linha do marketing responsável.

As estratégias de marketing básico e reativo não devem ser aplicadas quando a empresa dispõe de muitos clientes e as suas margens de lucro por unidade (margem de contribuição) são pequenas. Em contrapartida, as estratégias de marketing responsável e pró-ativo aplicam-se a um círculo pequeno de clientes, mas que efetivamente representam um potencial maior de gerar valor para a empresa e altas margens de lucro.

Nesta estratégia, o *CRM* pode ter um papel muito importante ao contribuir para aumentar a rentabilidade da base de clientes e reter ou fidelizar clientes de alto valor (Lopez, 2020).

Neste âmbito Peppers e Rogers (2011) propõe a seguinte metodologia:



- a) identificar os clientes individualmente, em todos os pontos de contato;
- b) diferenciar por valor e necessidades;
- c) interagir para construir a relação de aprendizagem com o cliente;
- d) personalizar a experiência do cliente com a empresa.

Kotler (2000) cit.in Monteiro (2016) apresenta, então, algumas sugestões relativamente aos modelos de fidelização dos clientes, com base nos níveis de fidelização dos mesmos, como: **oferecer mais e melhores serviços** (atender o cliente de forma mais completa); **fornecer benefícios financeiros e benefícios sociais** (iniciativas desvinculadas da compra, com o intuito de aumentar o envolvimento do consumidor com a marca do produto); **benefícios estruturais** (oferecer produtos e serviços específicos para os melhores clientes da empresa).

Assim, os modelos de fidelização podem ser:

- **Modelo de Recompensas:** procuram recompensar o relacionamento com o cliente, estimulando a repetição da compra através de descontos, bónus e ofertas;
- **Modelo Educacional:** têm por objetivo o aumento, a curto e médio prazo, do consumo com base em consumidores conscientes, que forneçam informação pertinente para a criação de novos produtos e serviços;
- **Modelo Contratual:** a empresa aposta na participação em eventos, diminuição dos preços e diferenciação da comunicação em momentos, produtos e clientes específicos ou especiais;
- **Modelo de Afinidade:** reunião de grupos de consumidores que partilham interesse comuns relacionados com o produto ou serviço, trazendo alto nível de resposta e de envolvimento;
- **Modelo do Serviço de Valor Agregado:** aperfeiçoamento de serviços e produtos agregando-lhe “valor” para, desta forma, fidelizar os clientes;

- **Modelo de Alianças ou Complementar:** criação de alianças entre empresas serviços ou produtos complementares ao já disponibilizado aos consumidores (Lopez, 2020).

Desta forma, sabemos que estes métodos e mecanismos de fidelização dos clientes podem e devem ser aplicados ao setor hoteleiro, de forma a que os hotéis consigam desenvolver uma estratégia coesa de fidelização dos clientes, garantido que a sua carteira de clientes é aquela que pretendem e que garante a concretização dos resultados operacionais definidos. A avaliação do impacto do *CRM* na empresa é uma atividade fulcral e deve ser feita de forma periódica por parte dos gestores (Sheth, 2017).

### 3.2 Comunicação

A comunicação apresenta-se como um elemento fulcral nas relações humanas e na sociedade. A própria história da humanidade serve de prova para o esforço constante feito pelos humanos para comunicar, desde formas simples de comunicação aos avanços tecnológicos que encurtam o tempo e a distância, enquanto introduzem novos canais para a realização desta ação (Benedicto, Sugahara, Filho e Sousa, 2017).

Existe na nossa sociedade a ideia de que quase todas as pessoas sabem definir o conceito de comunicação, mas a realidade é que ela é “uma daquelas atividades humanas que todos reconhecem, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente” (Fiske, 1993)

Comunicação vem do latim, mais especificamente da palavra *Communio* que significa “tornar comum” (Martino, 2017). Na mesma lógica Thayer (1976) cit.in Ruão (1999) define comunicação como o acto de tornar comum uma ideia, conceito, pensamento através de qualquer meio efetivo. O autor explica que, para existir comunicação, são necessários alguns elementos sendo estes: um emissor, um recetor, uma mensagem, um canal, uma intenção e uma necessidade. Uma definição mais clara e simples é

apresentada por Lima (1983) cit.in Martino (2017). Para o autor, o conceito de comunicação significa simultaneamente transmitir e compartilhar.

### 3.2.1 A comunicação organizacional

A comunicação é essencial para a sobrevivência de qualquer organização. De forma a serem reconhecidas e para que possam adquirir notoriedade, as organizações necessitam de construir e comunicar, de forma a criar uma identidade e uma imagem coerente e credível (Costa, 2016).

Neiva (2018) defende que a comunicação aplicada a uma organização tem o poder de alterar os modos de trabalho, de forma a cumprir os objetivos da mesma.

Para Van Riel e Frombun (2007), organizações são redes de pessoas que comunicam entre si. Uma definição mais completa é apresentada por Goldhaber (2003) cit.in Benedicto et al. (2017). Para o autor, uma organização é um sistema vivo e aberto ligado por um fluxo de informação entre pessoas que ocupam diferentes posições e desempenham papéis diferentes. O mesmo autor define comunicação organizacional como sendo o fluxo de informação processado numa rede de relações interdependentes.

A importância da comunicação organizacional é muita, tal como nos referem Robbins e Judge, (2016). Os autores definem então as cinco funções mais importantes que a comunicação desempenha dentro de uma organização:

- **Gestão do comportamento dos colaboradores da organização** – na medida em que é através da comunicação que os membros são informados quando os seus comportamentos e trabalho está de acordo com o exigido pela organização ou não.
- **Feedback dos colaboradores da organização** – a comunicação clarifica aos colaboradores da organização as suas funções, o quão bem essas funções estão a ser desempenhadas e o que fazer para melhorar as suas *performances*.

- **Expressão emocional** - é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos e as suas necessidades sociais.
- **Persuasão** – a comunicação é utilizada nas organizações de forma a convencer os seus membros da importância do trabalho realizado, como por exemplo das responsabilidades sociais a que a empresa se comprometeu, de um novo produto que a empresa irá lançar ou até mesmo da missão e valores que a empresa defende e que quer que todos os colaboradores sigam e cumpram.
- **Troca de informação** – a comunicação serve também para a troca de informações de forma a permitir a tomada de decisões, já que é através da comunicação que são transmitidos os dados necessários para identificar e avaliar diferentes escolhas.

No que toca aos tipos de comunicação organizacional Van Riel e Frombun (2007) explicam que a comunicação dentro de uma organização pode ser horizontal e/ou vertical, externa e/ou interna, formal e/ou informal servindo para estabelecer ligações entre os colaboradores das organizações.

### 3.2.2 A comunicação e marketing internos

Welch e Jackson (2007), cit.in King e Lee (2016) definem comunicação interna como a gestão estratégica das interações e relacionamentos dentro das organizações. Estas interações tanto podem ser horizontais como verticais. Bartels, Pruyn e Molen (2010) definem comunicação horizontal como o tipo de interação existente dentro de uma organização entre colaboradores no mesmo nível hierárquico, já a comunicação vertical é o tipo de interação existente dentro de uma organização entre colaboradores em níveis hierárquicos diferentes. Bartels et al. (2010), citando Levine e Moreland (1990) e Ashforth e Mael (1989), acrescentam que a comunicação horizontal resulta normalmente num aumento da coesão e ligação entre os elementos da organização. Já

uma comunicação vertical faz com que os colaboradores sintam que fazem parte de uma entidade maior, uma identidade superior.

Cornelissen (2014), cit.in King e Lee (2016) explicam que comunicação interna são todos os meios utilizados pela empresa para comunicar com os seus colaboradores de forma a ajudá-los a fazer o seu trabalho da melhor maneira possível e também de forma a que estes sigam as normas e procedimentos da organização.

Para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam de receber informações que lhes permitam compreender e aceitar os seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento na promoção de qualidade (Almeida, Souza e Mello, 2010)

A comunicação interna é efetuada através de certas ferramentas tal como referem King e Lee (2016). Os autores escrevem que estas ferramentas incluem jornais, revistas, a intranet e também quadros de avisos ou anúncios.

Marketing interno é quando uma organização utiliza técnicas e ferramentas de marketing para passar informação interna para os seus colaboradores, para que a informação seja absorvida de uma forma mais rápida e com maior intensidade (Brum, 2005).

Filho, Pereira, & Passos (2013), como conclusões do estudo que realizaram sobre a importância do marketing interno e da comunicação interna para a cultura organizacional, afirmam que a comunicação interna é um complemento ao processo de marketing interno; quando juntos, estes conceitos permitem melhorar o relacionamento interdepartamental, o comprometimento com a organização por parte dos seus colaboradores e, consequentemente, melhorar a imagem que os clientes externos têm da empresa.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Considerações Gerais**

No presente capítulo vai-se proceder:

- à identificação dos objetivos do Relatório de Estágio realizado;
- a uma descrição do grupo Pestana, onde serão especificadas informações sobre a história do grupo, os méritos obtidos ao longo da sua atividade, a missão, os valores do grupo, a estratégia empresarial, as marcas do grupo e o posicionamento atual da marca Pestana;
- ao enquadramento do papel do estagiário na organização;
- à definição e justificação das formas de recolha e análise dos dados utilizados para responder ao tema principal do presente Relatório.

### **4.2 Objetivos**

O presente Relatório tem como objetivos:

- procurar responder à questão de partida, através de recomendações práticas tendo em conta a informação obtida durante o período de estágio;
- descrever as atividades realizadas durante o período de estágio, com indicação da respetiva calendarização;
- justificar a importância do estágio realizado para a formação na área da Gestão de Marketing do estagiário.

### 4.3 O Grupo Pestana

#### 4.3.1 Breve história e méritos

O grupo Pestana foi fundado em 1972, na ilha da Madeira, terra de onde a família Pestana é originária. Os fundadores do grupo, José Pestana e Manuel Pestana, adquiriram o Hotel Atlântico em 1965, e construíram um hotel de 5 estrelas no seu lugar, tendo este trabalho ficado completo em 1972, data em que surge, portanto, a primeira unidade do grupo conhecida hoje por Pestana Carlton Madeira. Mais tarde, José Pestana vendeu a sua quota na empresa ao irmão, ficando Manuel Pestana o único dono do grupo.

Em 1976, após completar, os seus estudos, o filho de Manuel Pestana, Dionísio Pestana aceitou o desafio do pai e tomou o controlo do grupo hoteleiro, sendo ele o principal responsável pelo sucesso internacional em que se tornou a marca Pestana.

Atualmente, o grupo Pestana é o maior grupo hoteleiro português; sediado em Portugal, o grupo opera em 16 países e conta com 100 unidades de alojamento divididas em 4 marcas, detém 12000 quartos sob gestão direta, emprega 7000 profissionais e é escolhido por mais cerca de 3 milhões de clientes/ano, tendo este marco histórico sido atingido em 2020.

Nos seus quase 50 anos de existência, o grupo Pestana foi premiado inúmeras vezes, devido à sua excelência na gestão e prestação de serviços. Assim, por exemplo, o *World Travel Award Europe* distinguiu várias unidades do grupo ao longo dos anos como, por exemplo, em 2014, com o prémio *Leading All Inclusive Resorts*, atribuído ao Pestana Porto Santo e, em 2015, com os prémios *Leading Business Hotel*, atribuído ao Pestana Cidadela de Cascais, *Leading All Inclusive Resorts*, atribuído ao Pestana Porto Santo. Em 2016, a conceituada revista *Readers Digest* premiou o grupo Pestana, atribuindo-lhe a classificação de marca de confiança. Em 2017, o grupo português foi também classificado como um dos melhores locais para trabalhar em Portugal.

#### 4.3.2 Missão

O grupo Pestana tem, como missão, proporcionar momentos inesquecíveis aos seus clientes. De forma a conseguir cumprir a sua missão, a organização assenta-se nos seguintes pilares:

- Produtos diferenciados e inovadores.
- Excelência na prestação dos serviços.
- Rentabilidade sustentada.
- Postura correta perante a sociedade.
- Equipas motivadas, qualificadas e empenhadas.

#### 4.3.3 Valores

A marca Pestana assenta-se nos seguintes valores:

- Atitude positiva e proactiva.
- Entusiasmo e simpatia.
- Espírito de equipa.
- Ética e responsabilidade.
- Qualidade superior.
- Renovação e ousadia.

#### 4.3.4 Estratégia

O grupo hoteleiro português desenvolveu a sua estratégia, numa primeira fase, no crescimento sustentável da marca, focando-se no seu *core business*, os empreendimentos hoteleiros no território nacional; mais tarde, passou, também, a investir em países parceiros de Portugal, com os quais existissem algumas similaridades culturais, tais como Moçambique e Brasil, entre outros.



De forma a manter as suas redes de distribuição e aumentar as suas redes de serviços complementares, para que pudesse diminuir a sua dependência face às agências de turismo, o grupo Pestana procurou investir em produtos ligados à área do turismo e lazer, como o golf, os casinos e o sector dos transportes. Esta estratégia teve também, como objetivo, o aumento da atratividade dos produtos oferecidos pela marca.

Por último, o grupo hoteleiro, tendo em conta as características voláteis da indústria do turismo e lazer, procurou sempre inovar e manter-se ágil, de forma a poder adaptar-se às características de cada região onde as suas unidades estão localizadas, como também às necessidades de cada uma das suas marcas.

Esta visão estratégica permitiu ao grupo manter um crescimento sustentável, mas também consolidado, tornando a marca portuguesa cada vez mais forte e resistente ao teste do tempo.

#### 4.3.5 As marcas Pestana

Atualmente, o grupo Pestana opera 4 marcas distintas no setor do turismo (Figura 2):

- **Pestana CR7 Lifestyle Hotels** – A mais recente marca do grupo hoteleiro português, realizada em parceria com a marca CR7 detida pelo conhecido futebolista Cristiano Ronaldo. Este conjunto de hotéis é caracterizado pelo seu estilo *trendy*, tal como descrito no site do grupo. O público-alvo deste conjunto de unidades são os *millenials* sendo, por isso, uma marca para um público-alvo mais jovem. Atualmente, existem duas unidades da marca Pestana CR7, uma no Funchal e outra em Lisboa.
- **Pestana Collection Hotels** – Caracterizada pelas suas premiadas unidades luxuosas, localizadas em Lisboa, Porto, Cascais, Madrid e Amsterdão. Todas estas unidades são consideradas monumentos das respetivas cidades tendo, por isso,

além do seu caráter luxuoso, um caráter histórico. É exemplo desta marca o Pestana Palace Lisboa.

- **Pestana Hotels & Resorts** – Presente em três continentes, Europa, África e América, a marca é caracterizada pelos seus fantásticos *resorts* e as suas unidades de cidade localizadas nos melhores pontos de acesso.
- **Pestana Pousadas de Portugal** – Em 2003, a gestão destas 34 históricas propriedades portuguesas, presentes por todo o território nacional, foi cedida pelo governo Português ao grupo Pestana, o qual ficou responsável pela sua conservação e exploração turística. Estas unidades são castelos, fortes, palácios, mosteiros e conventos.



Figura 2 - Marcas do grupo Pestana  
Fonte: Google (2020)

Devido a esta diversidade de marcas e unidades, o grupo português pode fornecer diferentes tipos de turismo e de experiências a diversos tipos de clientes, desde golf, turismo de negócios, *city break*, praia e mar, até à possibilidade dos seus hóspedes ficarem hospedados em conventos, palácios e até mesmo castelos.

#### 4.3.6 O novo posicionamento da marca

Em 2015, no seguimento da sua estratégia de constante inovação, o grupo Pestana, passou por uma alteração bastante importante no que toca ao posicionamento da marca. Esta alteração ficou identificada, visualmente, com a alteração do logo da marca. Como se pode ver na Figura 3, no novo logo apresentado, o “P” representa não só o nome Pestana, mas também o conceito de Pausa, acompanhado pelo respetivo símbolo. Pretendeu o grupo, com isto, passar a imagem da importância do tempo para os seus hóspedes. De acordo com Nuno Ferreira Pires, antigo responsável pelo departamento Marketing do grupo, a mensagem que se pretende passar é a “maximização deste tempo que nos fica confiado durante a sua estadia”.

Em entrevista à revista *Publituris*, realizada em maio de 2015, o CEO do grupo, José Theotónio, afirmou que esta nova imagem iria ajudar o grupo na sua estratégia de expansão. De acordo com o CEO, com esta nova imagem o grupo passou a poder concorrer no mercado de franchisados, característica presente em muitos dos grupos concorrentes (Neto 2015).



Figura 3 - O novo e o antigo logotipo da marca Pestana  
Fonte: Google (2020)

#### 4.3.7 Enquadramento do papel do estagiário na organização

Como foi referido, o estágio foi realizado no subdepartamento de *CRM & Loyalty*, inserido no departamento de Marketing do grupo Pestana.

Este departamento é composto por mais quatro subdepartamentos, além do já referido. Esses subdepartamentos são os seguintes:

- **Subdepartamento de Produto** – responsável pela parte gráfica do marketing do grupo Pestana. São os colaboradores responsáveis, por exemplo, por desenhar os cartões do programa de fidelização do grupo Pestana. São também estes colaboradores que criam as imagens necessárias quando são realizadas campanhas de Marketing.
- **Subdepartamento de Site** – responsável por gerir toda a parte do site *pestana.com*, desde campanhas de vendas de vouchers até campanhas online de unidades específicas do grupo.
- **Subdepartamento de Redes Sociais** – responsável por gerir toda a atividade das redes sociais do grupo Pestana, que neste momento está presente no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*.
- **Subdepartamento das OTAs (*Online Travel Agencies*)**– responsável pela gestão das relações comerciais com as agências de viagens online. Os colaboradores deste subdepartamento desenvolvem, por exemplo, campanhas com as agências *online* e fazem também o controlo das tarifas vendidas pelas mesmas.

O subdepartamento de *CRM & Loyalty* tem como responsabilidade principal a gestão do programa de fidelização de clientes do grupo Pestana, mas não só: dele depende também a gestão de várias campanhas como, por exemplo, a campanha de Natal feita com os grupos Continente (grupo SONAE) e FNAC, onde foram vendidos vouchers estadia, vouchers SPA e vouchers refeição do grupo Pestana, e a gestão da campanha relativa às tarifas *Cash & Points*.

Durante o período de estágio, foram realizadas várias atividades, tal como descrito no contrato realizado entre o IPAM, o grupo Pestana e o estagiário. Das várias atividades realizadas, foi escolhida aquela que pareceu mais interessante e relevante para tema de Relatório de Estágio. De qualquer forma, no capítulo da calendarização e descrição das

atividades realizadas estão referidos todos os projetos e atividades realizadas durante o período de estágio.

#### **4.4 Recolha de Dados**

De acordo com Ritchie e Lewis (2003), o principal objetivo da pesquisa e recolha de dados é fornecer ao investigador um conhecimento aprofundado de um fenómeno social. Afirmam também que a vantagem da realização de entrevistas é o facto de estas permitirem reter informação e obter uma compreensão detalhada sobre diversos assuntos.

As técnicas de recolha de dados utilizadas no presente Relatório foram qualitativas.

Para Kothari (2004), o método de pesquisa qualitativo está associado à avaliação de atitudes, opiniões e comportamentos.

Dos métodos qualitativos existentes, os que foram utilizados no presente Relatório foram, numa primeira fase, a realização de entrevistas não estruturadas e, numa segunda fase, a realização de uma análise à documentação interna do grupo.

Na perspetiva de Kothari (2004), as entrevistas não estruturadas permitem uma maior liberdade ao entrevistador, e não seguem procedimentos específicos de recolha da informação. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador tem uma liberdade maior quando recolhe os dados, tendo a possibilidade de escolher aquilo que pretende incluir ou excluir.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de novembro de 2019, aos responsáveis do *Front Office* (receção) e *F&B* (*Food and Beverage*) de três unidades do grupo hoteleiro Pestana. Durante as entrevistas, foram tiradas notas sobre o que estava a ser dito, de forma a reter a informação necessária das mesmas.

Por motivos de confidencialidade, os nomes dos entrevistados e também o nome das unidades em que foram realizadas as entrevistas ficam em sigilo. Assim, as unidades em questão serão denominadas por Hotel 1, Hotel 2 e Pousada 1, e os entrevistados

denominados pelo cargo que ocupam. No que toca aos entrevistados, estes têm idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos, e são tanto do sexo feminino como masculino.

Após a realização das entrevistas, foi também feita uma análise da documentação interna relativa á fidelização de clientes no grupo Pestana.

De acordo com Ritchie e Lewis (2003), a análise documental tem como principal objetivo analisar o conteúdo de documentação importante para a investigação. O autor dá como exemplos:

- Documentos públicos como notícias, documentos governamentais ou documentos de marketing.
- Documentos processuais, como atas de reuniões, cartas formais ou *reports* financeiros.
- Documentos pessoais, como diários, cartas e fotografias.

Nesta fase, foram analisados relatórios mensais internos acumulados, que contêm informação relativa ao número de cartões de cliente fidelizados, diferenciando quer os processos de fidelização, quer as unidades hoteleiras. Foi também analisado o *room revenue* gerado, o número de reservas realizadas e a taxa de ocupação nas três unidades em questão, tanto no que se refere aos clientes fidelizados, como aos clientes não fidelizados. Para facilitar a análise fez-se uso do programa *Excel*, com recurso a gráficos que ajudam a chegar a determinadas conclusões.

#### **4.5 Calendarização e Descrição das Atividades Realizadas Durante o Estágio**

Neste subcapítulo estão referidas e descritas as atividades realizadas durante o período de estágio curricular, sendo que algumas dessas atividades são complementadas por documentos em anexo. As atividades realizadas estão divididas por mês, tendo início, portanto, no mês de setembro.

**A) Atividades realizadas em setembro:**

- a) Conhecimento da organização e respectivas equipas.
- b) Conhecimento dos projetos a serem trabalhados durante o período de estágio.
- c) Monitorização das tarifas *Cash & Points* apresentadas no site *pestana.com*. Tal como o nome indica, estas tarifas permitem aos clientes do programa de fidelização pagarem, parcialmente, a sua estadia com pontos acumulados em reservas anteriores. No entanto, e decorrido algum tempo após o lançamento deste programa de fidelização, em parte suportado pelas tarifas *Cash & Points*, constatou-se que os clientes tinham dificuldade em acumular os pontos fixados, que eram em número elevado. Decorrente desta situação, muitas vezes, os pontos expiravam antes de serem utilizados pelos clientes, criando nos membros do programa um sentimento de frustração de expectativas e, conseqüentemente, a ideia ou perceção da inutilidade da acumulação de pontos.

Portanto, incumbiram-me da tarefa de monitorizar esta situação, com alguma regularidade (durante o período de estágio o controlo foi mensal). Como pode ser observado no Anexo 2, muitas das vezes a tarifa BAR (representada no site como “*Flexible Rate*” ou “*Book in Advance*”, e que não envolve ponto, ou seja é paga exclusivamente em numerário) tem um preço mais baixo que a tarifa *Cash & Points*, o que não era suposto e diminuía a sua atratividade.

- d) Realização de visita à área de *Contact Center*, área muito próxima ao subdepartamento de *CRM & Loyalty* já que, além das muitas outras funções, é responsável pelo atendimento aos clientes do programa de fidelização do grupo Pestana (PPG).
- e) Realização de apresentação, em PowerPoint, relativa às novas funcionalidades do “*My Account*”, área de cliente do site *pestana.com* (Anexo 3).
- f) Apoio à atualização da página *pestanapriority.com*, através da adição de parceiros e respetivos textos introdutórios;

**B) Atividades realizadas em outubro:**

- a) Realização de tutorial no website interno do grupo Pestana, designado por *SharePoint*, sobre as funcionalidades do *My Account*, para auxílio aos profissionais, tanto das áreas de *Front Office*, *F&B* e *Contact Center*.
- b) Realização de testes às novas funcionalidades do *My Account*, de forma a confirmar o seu bom funcionamento, antes de passarem para o ambiente acedido pelos clientes. Exemplos: creditação de pontos, apresentação das últimas reservas efetuadas, reserva de serviços com os parceiros do grupo Pestana Avis e troca de pontos PPG (programa de fidelização do grupo Pestana) por pontos *Tap Miles & Go* (programa de fidelização da TAP Portugal). Todos os testes foram realizados com o acompanhamento do departamento Informática (IT) do grupo Pestana, responsável pela implementação das novas funcionalidades.
- c) Apoio à atualização da página *pestanapriority.com* através da tradução, de português para inglês de vários conteúdos do site.
- d) controlo das *rates* apresentadas no site *pestana.com*, tal como feito em setembro (Anexo 2).
- e) Participação em reuniões semanais com o departamento de IT do grupo Pestana, relativas às funcionalidades do *My Account*.

**C) Atividades realizadas em novembro:**

- a) Realização de entrevista à chefe do *Front Office* do Hotel 1 e a uma funcionária do *F&B*, relativa ao tema principal do presente Relatório, ou seja, tentar perceber o nível de conhecimento e envolvimento dos funcionários nas operações do processo de fidelização de clientes.
- b) Realização de entrevista à chefe de *Front Office* do Hotel 2. No âmbito do problema do presente Relatório, os membros da área de *F&B* não puderam ser entrevistados pois havia um evento a decorrer nessa altura, não existindo assim disponibilidade;
- c) Realização de entrevista à chefe de *Front Office* da Pousada 1 e também ao chefe do *F&B* da respetiva pousada, no âmbito do problema do presente Relatório.



- d) Apoio ao processo de *Rebranding* do programa *Pestana Priority Guest* (PPG), através de realização de apresentações sobre o novo programa *Pestana Guest Club* (PGC) aos departamentos de Recursos Humanos e *Business Intelligence*, e à área de *Contact Center*, tema principal do presente Relatório.
- e) Realização de apresentações a todos os gestores e respetivas equipas das unidades do grupo Pestana, e elaboração de listagens dos novos materiais *offline* necessários (panfletos, marcadores de livros, pendurantes de portas, espelho *You are looking at our top priority*), para cada uma das unidades do grupo. Estas apresentações foram realizadas por Skype, Teams e Zoom.

**D) Atividades realizadas entre dezembro de 2019 e 08 de janeiro de 2020 (data de fim do estágio):**

- a) Continuação das apresentações do novo programa de fidelização aos gestores de unidades e respetivas equipas.
- b) Apoio á campanha de Natal de *vouchers* do grupo Pestana. Controlo diário do número de *vouchers* vendidos através do preenchimento de um ficheiro de controlo que era enviado diariamente ao Continente (grupo SONAE).
- c) Apoio logístico ao *Contact Center*, no âmbito do qual participei, durante alguns dias, no controlo de inventário de *vouchers*, já que era a partir daqui que esses produtos expedidos para os clientes; obviamente, devido á época do ano, Natal, o número de vendas tornou-se muito superior ao normal, sendo necessária reforçar esta equipa.
- d) Realização de reunião final com a chefe de subdepartamento e orientadora do estágio, Cátia Costa, para apreciação do trabalho realizado.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 5.1 Considerações Gerais

Neste capítulo, procede-se à análise e discussão dos dados recolhidos e analisados recorrendo, para o efeito, por um lado, à análise das entrevistas realizadas ao *staff* das áreas de *Front Office*, *F&B*, de três unidades hoteleiras do grupo e, por outro lado, aos documentos internos do grupo Pestana, disponibilizados na intranet. Numa parte final, considerou-se, também, importante comparar os resultados destas duas metodologias de recolha de dados e relacioná-las.

### 5.2 Visita a Unidades Hoteleiras

Com o intuito de averiguar o conhecimento dos funcionários das áreas de *Front Office* *F&B* sobre a fidelização/Programa PPG, bem como as suas dúvidas, dificuldades e necessidades operacionais, desloquei-me a três unidades, escolhidas pela sua diversidade:

- a) Uma unidade que representa uma ideia mais moderna e urbana, incluída na marca *CR7* e denominada por Hotel 1;
- b) Uma unidade que faz parte da marca *Pestana Collection*, caracterizada pelo luxo e com um estilo mais clássico, denominado por Hotel 2;
- c) Uma unidade que integra a marca do grupo Pestana, *Pousadas de Portugal*, que será denominada por Pousada 1.

Importa sublinhar que esta focagem nas áreas do *Front Office* e o *F&B* está alicerçada na ideia de que a sua participação ativa no programa de fidelização é fundamental para o crescimento da adesão dos clientes ao programa de fidelização.

O primeiro hotel visitado foi o Hotel 1, onde foi realizada uma entrevista com uma funcionária da área de *F&B*. Dela se retiram as seguintes ilações: primeiro, a funcionária

falava à vontade do programa de fidelização, indicando que o conhecia, pelo menos o suficiente para poder informar os hóspedes do Hotel dos benefícios que poderiam usufruir com a adesão ao PPG; segundo, não obstante esse conhecimento, a funcionária não estava segura quanto ao momento “ideal” para abordar o cliente e apresentar o PPG, pois afirmou que não era costume dos empregados da unidade abordarem os clientes durante as horas de refeição, mas se recebesse orientações nesse sentido, ela e a sua equipa estavam disponíveis para fazer esse ajuste ao procedimento; terceiro, a funcionária desconhecia e, conseqüentemente, não consultava regularmente, a intranet do grupo Pestana, pois quando questionada sobre a plataforma afirmou “Não uso, não sabia sequer que existia”.

De seguida, realizei uma entrevista com a chefe do *Front Office* da mesma unidade hoteleira, durante a qual foi possível entender melhor as dificuldades sentidas pelos funcionários quanto ao momento de apresentação do PPG ao cliente: primeiro, durante o procedimento do *check-in* existia uma falta de possibilidade/tempo para que pudessem abordar o cliente para se inscrever no programa de fidelização; essa falta de possibilidade/tempo decorria de dois fatores, por um lado, no balcão de atendimento operavam, no máximo, dois funcionários, e, por outro lado, a expectativa do cliente é fazer um *check-in* rápido, e essa pressão fazia com que os funcionários não se sentissem à vontade para prolongar esse momento com a apresentação do programa; segundo, na proporcionavam-se outros momentos/oportunidades para abordar do cliente, já que o *Front Office* está localizado junto da porta principal da unidade e os clientes passam várias vezes por lá, mas como não tinham recebido orientações do diretor nesse sentido, inibiam-se de o fazer.

Quando a desafiei a fornecer algumas sugestões para aumentar a fidelização de clientes, transmitiu as seguintes ideias:

- a) A informação sobre o programa de fidelização PPG e as suas vantagens podia constar no e-mail de *check-in* enviado aos clientes, uma vez que esse e-mail é

um procedimento comum a todas as unidades e, assim, a informação chegaria a todos os clientes, de todas as unidades.

- b) Publicitar o programa PPG através da app *GuestU*, presente no *smartphone* que é disponibilizado aos hóspedes de algumas unidades do grupo, que poderia mesmo oferecer um link para o cliente aceder à área de registo e concretizá-lo – uma ideia que, obviamente, só teria aplicação em algumas unidades.
- c) Realizar ações de formação e sensibilização da importância da intranet *SharePoint* junto dos funcionários do *Front Office*, de modo a aumentar a sua utilização diária desta plataforma, já que por ela são divulgadas informações importantes e que, muitas vezes escapam aos funcionários. É uma situação que merece a atenção dos departamentos de Marketing e de Recursos Humanos. Para sustentar esta necessidade, chefe do *Front Office* deu como exemplo uma informação que fora divulgada no *SharePoint*, a possibilidade de os clientes poderem juntar-se ao programa de fidelização através do site *pestana.com*, uma novidade que deixara escapar e que teria felicitado, na medida em que poderia vir a contribuir para aliviar a responsabilidade do seu departamento na operação de fidelizar os clientes.

Desta visita ao Hotel 1, e no que diz respeito à circulação da informação interna, que é canalizada através do *SharePoint*, parece evidente que as áreas de *Front Office* e ao *F&B* não estão devidamente sensibilizadas para a importância que esta plataforma pode representar para o seu desempenho, ou seja, as novas informações e as atualizações que são divulgadas escapam-lhes porque não existe uma cultura empresarial de a utilizar diariamente ou constantemente. Julga-se, portanto, que este problema deve ser encarado e solucionado, o que demorará algum tempo, alguma criatividade e terá, provavelmente, de envolver alguns estímulos. Nunca estará concluído em absoluto, terá de ser constantemente cultivado, alimentado. Para que o *SharePoint* seja, de facto, um veículo de informação e de contacto entre os diferentes departamentos, terá de aliciar e convencer o seu “público” das vantagens que oferece, nomeadamente por via da simplicidade de utilização, da rapidez de circulação da informação e da obtenção de

esclarecimentos, autorizações, respostas a problemas, partilha de experiências, e quiçá oferecer espaço para debate de ideias e facilitar a aproximação e o convívio entre funcionários.

A segunda unidade hoteleira visitada, o Hotel 2, faz parte da marca Pestana *Collection*. Nesta visita, foi exclusivamente entrevistada a chefe do *Front Office*, pois os restantes elementos do *F&B* estavam ocupados com um evento. De acordo com a informação recebida, no que toca ao processo de fidelização, não existe qualquer procedimento implementado nesta receção. Tal como no Hotel 1, a resposta dada à questão “Porque não abordar os clientes no momento do check-in?” foi a falta de tempo para o fazer, dada a pressão dos clientes para despachar o processo. Quando questionada sobre a utilização que era dada à intranet e ao SharePoint, a resposta também foi idêntica à obtida no Hotel 1, ou seja, não sentiam necessidade de o usar, a não ser por questões pontuais. Na verdade, nem sequer conheciam o *SharePoint*, mas apenas a intranet antiga do grupo Pestana.

No que toca a sugestões, a chefe do *Front Office* do Hotel 2 defendeu o envolvimento direto do departamento de Marketing, por via de deslocações às unidades para abordar os clientes no momento do *check-in*.

Na minha opinião a abordagem à fidelização de clientes deve ser centralizada, ou uniformizada e comum a todas as unidades hoteleiras da marca Pestana, ao invés do que se verifica em que cada unidade específica opera autonomamente. Cada unidade tem o seu staff e está focado exclusivamente em si, o que tem aspetos positivos atendendo às especificidades de cada um. Mas como o programa de fidelização é comum devia envolver toda a marca Pestana.

Por último, visitou-se a Pousada 1, onde se entrevistou a chefe do *Front Office* e o chefe de *F&B*. Quando questionados sobre o programa de fidelização e os procedimentos que adotavam para o promover, as respostas foram em tudo semelhantes às obtidas nos Hotéis 1 e 2, ou seja, não tinham recebido orientações claras sobre o melhor momento para abordar o cliente, pelo que raramente o faziam por falta de oportunidade, por não

percecionarem disponibilidade no cliente, nem no momento do check-in, nem no do check-out. Portanto, não se sentiam mobilizados para participar no processo de divulgação e aliciamento da adesão do cliente no programa de fidelização.

Também me chamaram à atenção para o número de parcerias que a Pousada 1 tinha estabelecido com agências de viagem, como a *Small Luxury Hotels*, *Hyatts* e *Traveller Made*, que traziam para a unidade muitos mais clientes do que o programa PPG. E a razão deste sucesso ficou bem explicada pelo chefe do *Front Office*: “Além do mais, os benefícios oferecidos por estas agências são normalmente superiores aos oferecidos pelo nosso programa como, por exemplo, para os membros do *Small Luxury Hotels*, o desconto oferecido nas unidades aderentes é de 10%, além de que se oferece, também, *late check-out* e *early check-in*, tratamento vip, e *room upgrades* grátis. É, também, importante ter em atenção que os fidelizados através deste programa têm benefícios em vários grupos hoteleiros e unidades pelo mundo fora”.

Relativamente ao *F&B*, foi transmitido pelo respetivo chefe que, por motivos estratégicos, o restaurante do Hotel (*RIB – Beef & Wine*) se distanciou do grupo Pestana e é uma marca própria *per si*, sendo que não faz qualquer tipo de referência à unidade onde está inserido. O chefe do *F&B* explicou o motivo: “O objetivo é distanciarmo-nos do grupo Pestana devido ao preconceito existente em relação aos restaurantes dos hotéis”.

Em termos de melhorias a fazer, ambos os chefes concordaram em adicionar, na aplicação *GuestU* (incluída nos telemóveis fornecidos aos clientes durante a sua estadia), um *banner* no qual o cliente pudesse clicar e juntar-se ao programa de fidelização. Disseram também que, em termos de pessoal, o que seria mais indicado era os bagageiros que levam as pessoas ao quarto referirem essa mesma possibilidade ao cliente. Falaram, também, em tornar o programa mais competitivo e em fazer parcerias com as três agências atrás referidas, que tantos clientes dão à unidade, e que apelidam de muito fortes.

### 5.3 Análise da Documentação Interna

#### 5.3.1 Número de cartões de fidelização criados no grupo Pestana, entre janeiro e novembro de 2018 e de 2019

No que toca à análise da documentação interna do grupo Pestana, esta pode ser dividida em duas partes. Numa primeira parte, foi analisado o *report* mensal relativo a várias componentes do programa de fidelização, através de um programa de análise de dados chamado *Microsoft Power BI*, que é da responsabilidade de um dos elementos da equipa de *CRM & Loyalty*, envolvendo também o departamento de *Business Intelligence*. O documento referido fornece uma visão da evolução mensal e acumulada dos resultados do programa de fidelização, num determinado período. O referido *report*, que pode ser observado no Anexo 1, tanto fornece dados sobre cada unidade hoteleira, como também permite visualizar o impacto mensal do programa de fidelização como um todo, ou seja, ao nível do grupo Pestana. Para análise e comparação de dados foram selecionados os meses de janeiro a novembro dos anos 2018 e de 2019.

Numa segunda parte, foram analisados, com a ajuda do departamento de *Business Intelligence*, os potenciais financeiros dos clientes do programa de fidelização, através do estudo do *room revenue* gerado por estes, de forma a justificar a importância dos mesmos, não só para os resultados financeiros do grupo como também para os resultados financeiros das três unidades em questão.

Numa primeira análise foi possível verificar, no *report* do Anexo 1, que trata dos dados acumulados, entre janeiro e novembro, dos anos 2018 e 2019, que a principal forma de fidelizar clientes no grupo Pestana continua a ser presencialmente, através do OPERA. O *software* OPERA é utilizado pelas unidades do grupo Pestana para gerir as operações das respetivas receções. Através dele, o *Front Office* de cada unidade hoteleira procede à emissão de um cartão virtual de fidelização, aquando da admissão de cada cliente, cartão este que fica na posse do cliente e que lhe concede descontos em vários serviços (alojamento, refeições, etc.) fornecidos pela unidade hoteleira. Esta forma de criação de

cartões de fidelização, designados por PPG (*Pestana Priority Guest*), foi a mais utilizada, tanto em 2018 como em 2019, tendo gerado 87552 cartões até novembro de 2018 e 58401 cartões até ao mesmo mês de 2019. É importante, ainda, referir que no mesmo período, durante o processo de reserva online, *booking*, através do site *pestana.com*, foram criados, respetivamente, 27754 e 28721 cartões, sendo esta a segunda forma mais utilizada na criação de cartões de fidelização. A terceira foi, através da criação, pelo próprio cliente, de uma conta pessoal no *site* do grupo, que é denominada por *My Account*. No período em análise, esta forma de fidelização rendeu 7374 e 21806 cartões, respetivamente.

Como se pode verificar na Figura 4 da página seguinte, as diferenças entre a principal forma de fidelização de clientes (OPERA), a segunda (durante o processo de reserva online) e a terceira (através do *My Account*) são bastante elevadas, mostrando, a relevância do OPERA para o programa de fidelização do grupo Pestana.

De acordo com o gráfico desta Figura, podemos perceber, também, que das três principais fontes de criação de cartões, a única a registar quebras foi o OPERA que, na passagem de 2018 para 2019, gerou menos 30521 cartões. Uma diminuição muito significativa, que pode encontrar diferentes explicações, como:

- Diminuição no número de hóspedes que se deslocaram às unidades do grupo (informação não disponível para confirmação).
- Aumento do número de cartões criados online, tanto durante o processo de *booking* em *pestana.com* como através do *My Account*.
- Diminuição do envolvimento do *Front Office* no processo de fidelização de clientes.



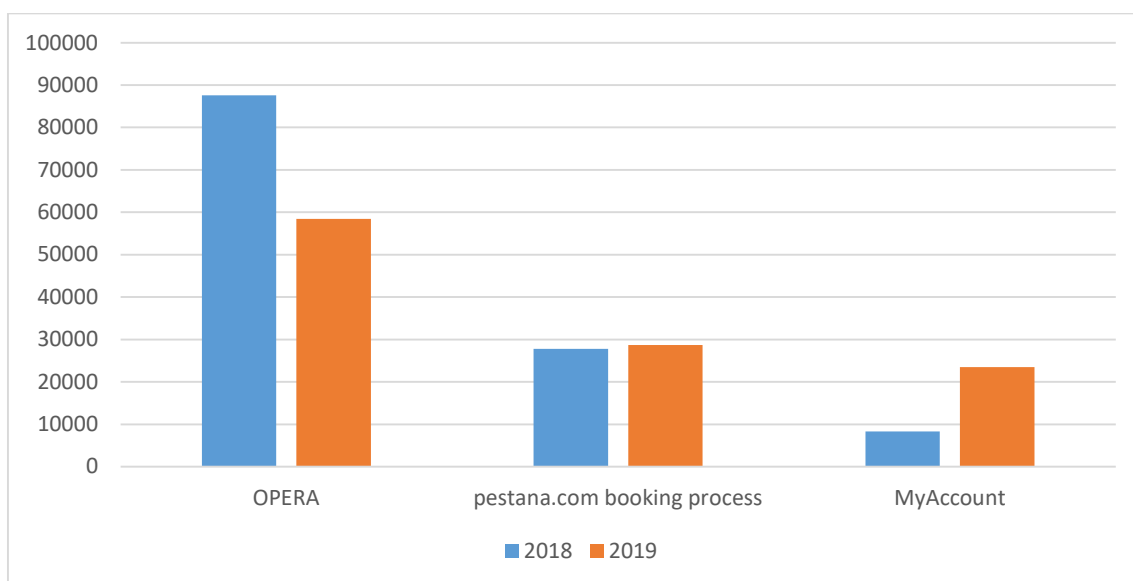


Figura 4 - Número de cartões de fidelização criados entre janeiro e novembro de 2018 e 2019

Fonte: Fonte própria

No que toca á diminuição do número de hóspedes, não foi possível concluir da sua veracidade, devido á falta de dados. No que toca ao aumento do número de fidelizados online, apesar de poder ser um motivo, é importante perceber também que a diminuição de cartões feitos a partir do Opera não corresponde ao aumento de cartões realizados através dos canais online. Por isso, considera-se que a falta de envolvimento do *Front Office* e/ou *F&B* é uma das principais causas, apesar de existir falta de dados que permitam concluir o mesmo com cem por cento de certeza.

### 5.3.2 Número de cartões de fidelização criados nas três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019

Após a análise generalizada atrás referida, procedeu-se á análise de três unidades hoteleiras do grupo Pestana, onde, a pedido da chefe do subdepartamento de *CRM & Loyalty*, foram realizadas as entrevistas, no que toca á criação de cartões através do ÓPERA.

O gráfico da Figura 5 reflete os resultados, com base nos dados retirados do Anexo 5.

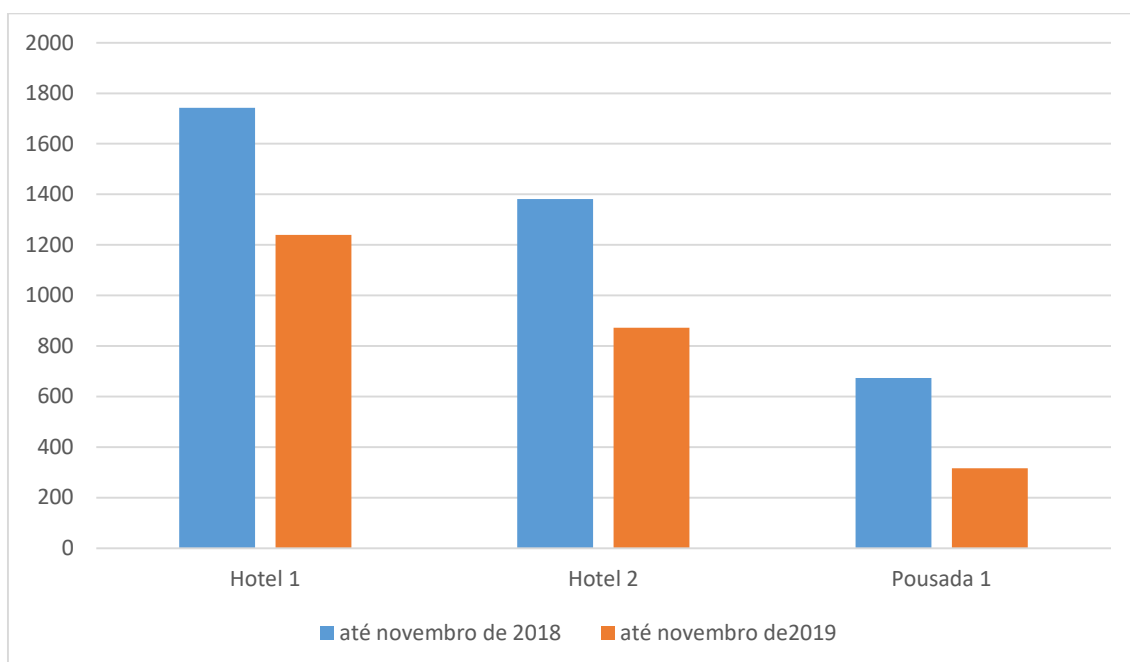


Figura 5 - Número de cartões de fidelização criados em OPERA, por unidade hoteleira, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019

Fonte: Fonte própria

Como se pode verificar, à semelhança do que se passa a um nível geral, ao olharmos para as três unidades em questão, percebemos que existiu uma diminuição elevada no que toca à criação de cartões por parte do *Front Office* das mesmas. As explicações para o sucedido podem ser as mesmas mencionadas anteriormente, sendo que, de forma a podermos perceber se o facto de existir uma diminuição da taxa de ocupação destas unidades possa ter levado à diminuição de cartões criados, são analisadas, no próximo subcapítulo, com base na informação disponível, as taxas de ocupação das respetivas unidades.

### 5.3.3 Variação da taxa de ocupação das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019RR

Realizou-se, com a ajuda do departamento de suporte do OPERA, a análise dos dados obtidos com a taxa de ocupação das três unidades em questão até aos dias 27 de

novembro de 2018 e de 2019 (os dados relativos aos dias 28 a 30 de novembro de 2019 não estavam disponíveis). Os dados foram obtidos através de *reports* do *software* OPERA e os *printscreens* das partes relevantes disponibilizados (Anexo 4).

De forma a ter uma visão mais concreta da evolução da taxa de ocupação das 3 unidades, foi elaborado um gráfico em Exel com os resultados obtidos no Anexo 5 (Figura 6).

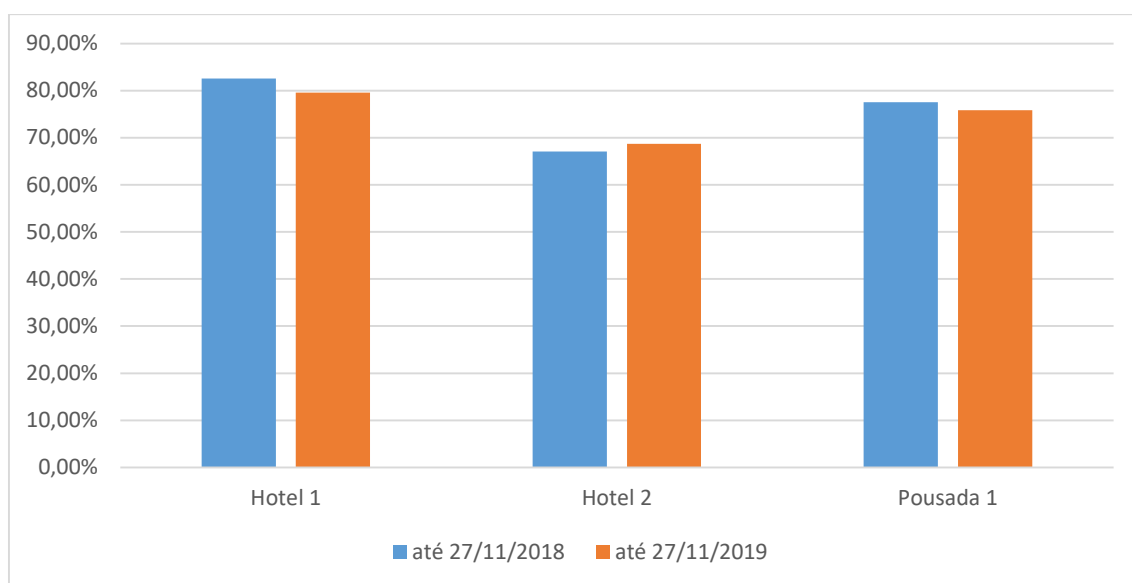


Figura 6 - Taxa de ocupação de três unidades hoteleiras, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019  
Fonte: Fonte própria

Tal como se pode verificar nesta Figura, existiu uma diminuição da taxa de ocupação de 2018 para 2019 nas unidades Hotel 1 e Pousada 1, sendo que a unidade Hotel 2 registou um aumento durante o mesmo período. É importante notar que a variação da taxa de ocupação das três unidades não foi alta, andando na casa dos 2% - 3%. Os resultados obtidos do presente gráfico ajudaram a chegar às seguintes conclusões:

- a diminuição da criação de cartões no Hotel 1 e na Pousada 1 não está relacionada com a diminuição ou aumento do número de hóspedes que as utilizaram durante o período de janeiro a novembro de 2018 e 2019, respetivamente:

- o gráfico da Figura 6 mostra que a taxa de ocupação das três unidades pode ser aumentada e, obviamente, que o resultado que isso teria financeiramente seria positivo.

### 5.3.4 Variação do número de reservas de clientes fidelizados das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro a outubro de 2018 e 2019

Outra variável que se considerou importante verificar foi o número de reservas de clientes fidelizados através do programa *Pestana Priority Guest* (PPG), efetuadas e usufruídas entre os meses de janeiro a outubro de 2018 e 2019 (o número de reservas no mês de novembro de 2019 ainda não estava disponível)

Os dados para a realização do gráfico da Figura 7 foram retirados do *software Power BI*, utilizado pelo departamento de *Business Intelligence* do grupo Pestana para a análise de dados importantes para as atividades do grupo. Esses dados constam do Anexo 5.

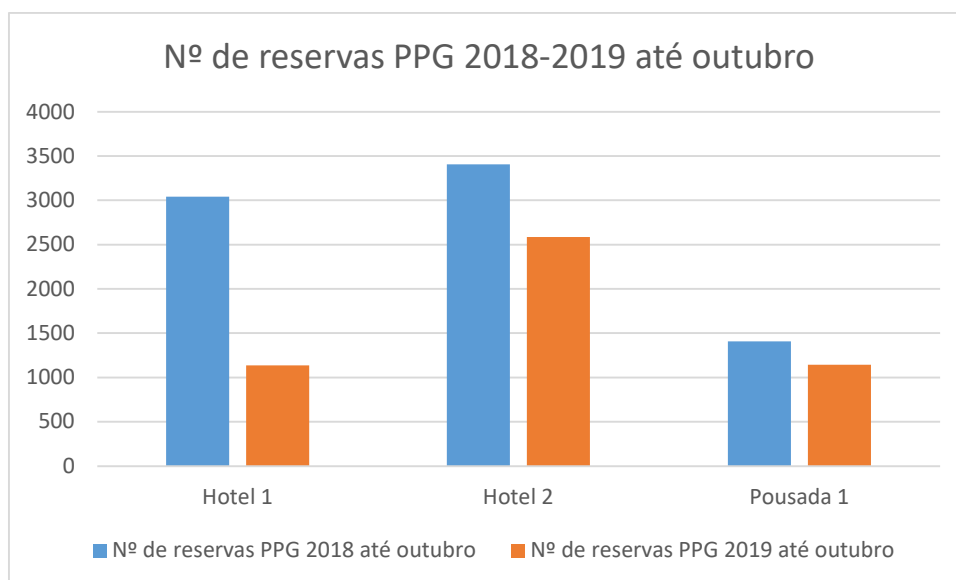


Figura 7 - Número de reservas relativas ao programa PPG, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019  
Fonte: Fonte própria

Através da análise do presente gráfico pode-se constatar que:

- Existe uma tendência, nas três unidades estudadas, para a diminuição do número de reservas;
- No caso do Hotel 1, a diminuição do número de reservas de clientes fidelizados foi de 1903, correspondendo a uma variação de 63% de 2018 para 2019, sendo que este é o caso em que a diminuição é mais notável;
- No caso do Hotel 2, a diminuição do número de reservas de clientes fidelizados foi de 819, correspondendo este valor a uma variação de 24% de 2018 para 2019;
- No caso da Pousada 1, a diminuição do número de reservas de clientes fidelizados foi de 264, correspondendo a uma variação de 19% de 2018 para 2019.

#### **5.3.5 *Room Revenue* total das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019**

De forma a compreender o impacto financeiro que os clientes fidelizados têm nas unidades estudadas, realizou-se uma análise sobre o *room revenue*. Esta análise, realizada num ficheiro Excel disponível no Anexo 5, teve como objetivo justificar a importância que o programa de fidelização tem para os resultados financeiros das unidades em questão. Numa primeira fase, foram fornecidas pelo departamento de *Business Intelligence* todas as reservas criadas no ano de 2018 e até outubro de 2019. Uma vez que a informação fornecida não estava discriminada por datas, não foi possível comparar os resultados até outubro de 2018 com os resultados até outubro de 2019. De forma a poder contornar a situação, foi calculada a média mensal de ambos os anos, tendo-se, porém, a consciência de que os resultados obtidos não são cem por cento fidedignos, uma vez que, por exemplo, o mês de dezembro é sempre um período alto que, com certeza, influencia o *Room Revenue* total das três unidades. No gráfico da Figura 8, são apresentados os resultados obtidos.

Tal como se pode ver no gráfico desta Figura, tanto o Hotel 2 como a Pousada 1 sofreram um aumento no que toca à média mensal do *Room Revenue* total. De 2018 para 2019, o Hotel 2 sofre um aumento de cerca de 16 575,65 €, enquanto a Pousada 1 sofre um aumento de 35 271,80 €. A contrariar a tendência destas duas unidades, o Hotel 1 apresentou uma pequena diminuição no que toca à média mensal do *Room Revenue*, da ordem dos 2 083,57 €. Apesar de não serem cem por cento fidedignos, os resultados obtidos permitiram ter uma noção do comportamento desta variável, de forma a poder comparar, como será demonstrado no seguinte subcapítulo, o *Room Revenue* total com o *Room Revenue* dos clientes fidelizados.

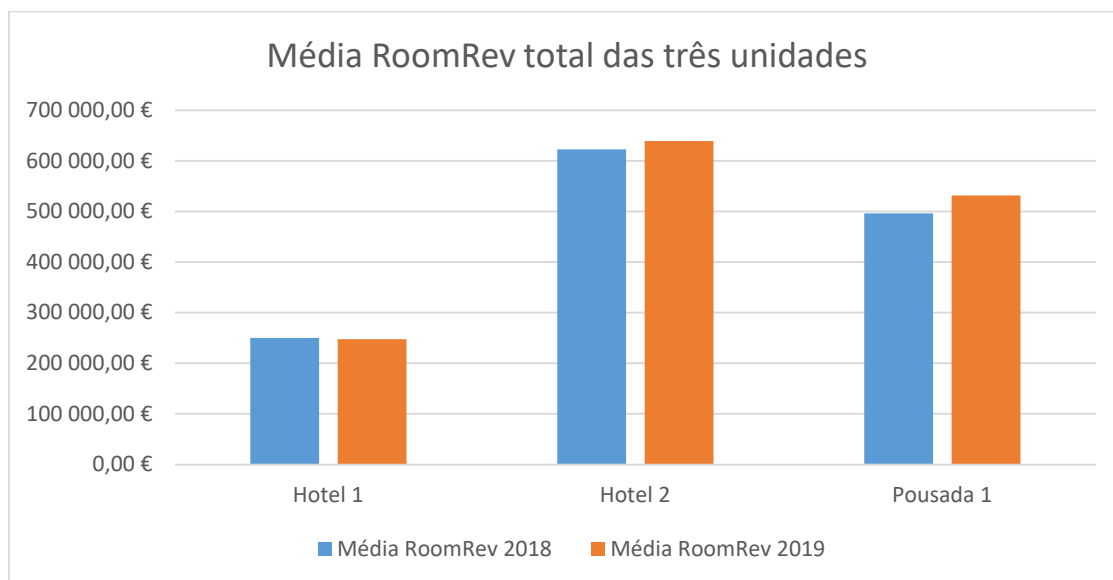


Figura 8 - Média do Room Revenue total das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e novembro de 2018 e 2019

Fonte: Fonte própria

### 5.3.6 *Room Revenue* dos clientes fidelizados das três unidades hoteleiras estudadas, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019

Tal como referido anteriormente, o próximo passo na avaliação da variável *Room Revenue*, que se traduz no lucro gerado por quarto ocupado, foi comparar o *Room Revenue* gerado nas três unidades pelos clientes fidelizados (ver Figura 9). Os dados utilizados para a elaboração do gráfico desta Figura constam do Anexo 5.

Olhando para o gráfico desta Fiigura, é possível retirar as seguintes conclusões:

- De uma forma geral, existe uma diminuição nas três unidades estudadas no que toca ao lucro gerado por quarto ocupado por clientes fidelizados;
- No Hotel 1 verifica-se uma quebra de *Room Revenue* no valor de 464 846,01 €;
- No Hotel 2 verifica-se uma quebra de *Room Revenue* no valor de 578 246,42 €;
- Na Pousada 1 verifica-se uma quebra de *Room Revenue* no valor de 184 620,01 €;

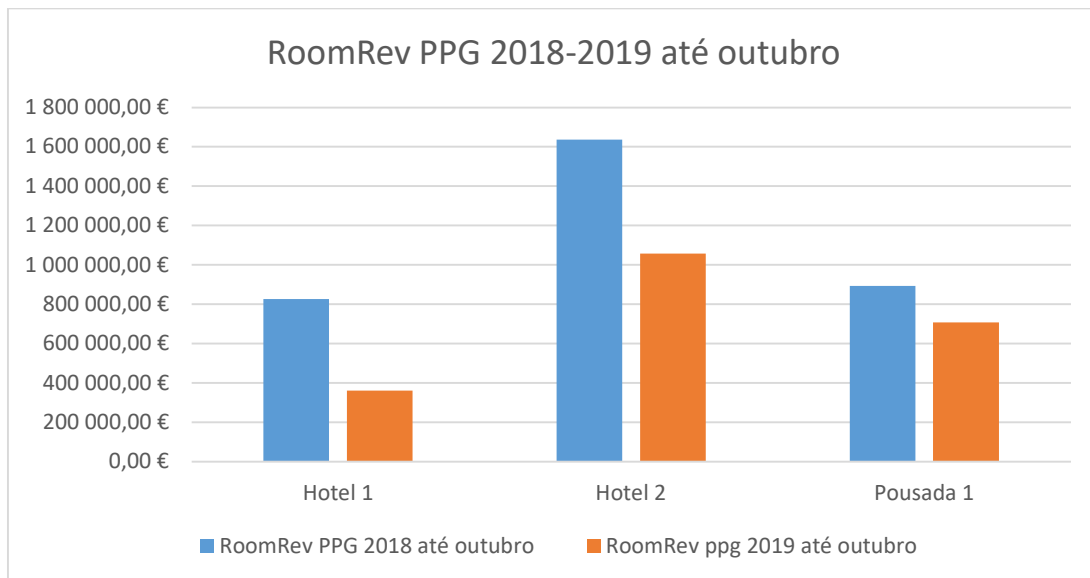


Figura 9 - Room Revenue relativo ao programa PPG, entre janeiro e outubro de 2018 e 2019

Fonte: Fonte própria

## 5.4 Conclusões

Após a realização das entrevistas e após o estudo aos dados internos disponibilizados, foi possível chegar a algumas conclusões:

- 1ª. - De uma forma geral, existe uma falta de comunicação interna entre o departamento de Marketing do grupo e o staff das unidades hoteleiras, no que toca ao programa de fidelização dfe clientes.
- 2ª. - Esta falta de comunicação interna deve-se, em primeiro lugar, a não existir o hábito, por parte do staff de *Front Office* e do *F&B*, de visitarem o *SharePoint*. Esta aplicação, utilizada como intranet no grupo Pestana, é uma ferramenta relativamente recente que começou a ser utilizada em 2018 e o staff do *Front Office* e do *F&B* apenas estão familiarizados com a intranet antiga do grupo, que já não é atualizada pelo departamento de Marketing.

Em segundo lugar, o departamento de Marketing não comunica com os gestores das diferentes unidades hoteleiras, responsáveis por passar informações às diferentes equipas da respetiva unidade hoteleira, a importância que o programa de fidelização tem não só para o grupo, como também para cada uma das unidades a que a ele pertencem. Pode, mesmo, concluir-se, quer das entrevistas realizadas, quer da análise dos dados recolhidos, mas também pela experiência obtida durante o estágio, que existe um certo desinteresse e descrédito no programa de fidelização do grupo Pestana por parte dos gestores de unidades. É da maior importância que o programa de fidelização de um grupo hoteleiro com a dimensão do grupo Pestana seja promovido por cada uma das unidades, e isso só pode acontecer com o maior envolvimento dos gestores das mesmas.

Em terceiro lugar, pode-se concluir, também, que existe uma falta de cultura organizacional nas unidades do grupo Pestana, isto é, cada unidade está preocupada com ela e com os resultados que ela apresenta para o grupo. Nas entrevistas realizadas nas unidades três unidades selecionadas e visitadas, os funcionários entrevistados não se sentem parte de um grupo como é o grupo Pestana; sentem-se, apenas, funcionários da sua respetiva unidade e é para ela que trabalham. Considera-se, por isso, que esta cultura organizacional



deve ser alterada o que, obviamente, deverá ser um trabalho a longo prazo, não se dispondo, neste momento, de dados suficientes para entender a complexidade e consequências que esta divisão traz ao grupo, e principalmente à marca Pestana. Considera-se, no entanto, que se for trabalhada, a implantação de uma cultura organizacional virada para a marca Pestana e para a visão de grupo entre as diferentes unidades conduzirá a resultados bastante positivos.

- 3ª.** - De acordo com os dados internos analisados, existe uma diminuição elevada no que toca à criação de cartões de fidelização, o que se traduz na perca do *room revenue* relativo aos clientes fidelizados. Apesar de existir um aumento de *room revenue* total, o que é positivo, este poderia ter sido maior caso não tivesse existido uma diminuição do *room revenue* dos clientes PPG. Seria, por isso, do interesse financeiro das unidades do grupo Pestana, promover o programa de fidelização de clientes do grupo, já que este pode contribuir para o aumento dos ganhos das respetivas unidades.

## 6 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

### 6.1 Considerações Gerais

No presente capítulo, vão ser feitas recomendações práticas com base nos resultados obtidos através da bibliografia estudada, das entrevistas realizadas aos colaboradores do *Front Office* e *F&B*, das três unidades hoteleiras do grupo Pestana selecionadas e visitadas, e da análise dos documentos internos relativos ao programa de fidelização de clientes do grupo Pestana.

É importante referir que, durante o período em que o estágio decorreu, o programa de fidelização do grupo Pestana estava a passar por um processo de *rebranding*. Este processo obrigou a uma grande alocação de capital humano por parte do subdepartamento responsável (*CRM & Loyalty*) incluindo o estagiário, de forma a puderem ser cumpridos os prazos estipulados para o lançamento do novo programa de fidelização. Devido a esta fase de grandes mudanças atravessada pelo departamento em que foi realizado o estágio, o tema do presente Relatório que é:

***De que forma pode o subdepartamento de CRM & Loyalty  
potenciar o envolvimento das áreas de Front Office e Food &  
Beverage (F&B) no processo de fidelização de clientes?***

sofreu alguns atrasos, e não foram possíveis aplicar as recomendações práticas que irão ser referidas no presente capítulo. Não obstante este facto, acredita-se que, durante o período de estágio em questão, foram recolhidos todos os dados necessários para proceder à elaboração do presente capítulo. Além do mais, sendo que o presente documento irá ser partilhado com a organização em que o estágio foi realizado, as recomendações práticas propostas poderão ser aplicadas pelo grupo Pestana, de forma a poder aumentar o envolvimento dos funcionários, tanto do *Front Office* como do *F&B*, no processo de fidelização de clientes.

## 6.2 Enquadramento dos Resultados Obtidos

Tal como referido na bibliografia estudada, o CRM (*Customer Relationship Management*) desempenha um papel importante no que toca ao conhecimento dos potenciais clientes, de forma a estreitar as relações entre estes e a empresa. O estreitamento das relações entre as duas partes é realizado através do conhecimento, cada vez mais aprofundado e personalizado, que as empresas vão desenvolvendo acerca dos seus clientes, e é neste ponto que o CRM tem um papel fulcral. Já o conceito de comunicação interna, por outro, lado tem como principal objetivo aproximar os diferentes departamentos das organizações. Este estreitamento é feito à semelhança do que acontece no conceito de CRM, através do conhecimento dos procedimentos e colaboradores dos respetivos departamentos que compõem uma organização. A comunicação interna tem várias formas de se aplicar e uma dessas formas, que é a que vai ser tratada nas recomendações práticas, é a intranet. A intranet do grupo Pestana mudou e os operacionais das áreas de *Front Office* e *F&B* não souberam desta alteração nem têm como prática comum recorrer a esta ferramenta, isto cria um distanciamento entre o departamento de Marketing, o subdepartamento de *CRM & Loyalty* e as áreas atrás referidas. Este distanciamento resulta na falta de envolvimento destas áreas no processo de fidelização de clientes, já que tudo o que são novidades relativas ao programa de fidelização, campanhas e procedimentos escapam aos profissionais destas áreas, como aliás se concluiu com a realização das entrevistas discutidas no capítulo anterior. Porém e com recurso à análise de dados internos disponibilizados, foi possível perceber que o processo de fidelização de clientes, que é mais utilizado e mais importante para o grupo Pestana, continua a ser o OPERA. Este software que, como referido anteriormente, é utilizado pelos profissionais da área de *Front Office* é a principal fonte de criação de cartões do programa de fidelização. Apesar desta importância, de 2018 para 2019 notou-se uma diminuição elevada neste processo de fidelização de clientes, e que aparentemente resultou também numa diminuição do *room revenue* gerado pelos clientes fidelizados, o que obviamente tem um impacto negativo, do ponto de vista financeiro, para o grupo. De forma a

aumentar o envolvimento dos colaboradores das áreas de *F&B* e *Front Office* no processo de fidelização de clientes deve-se aumentar o acesso por parte destes colaboradores, à intranet utilizada pelo departamento de marketing e subdepartamento de *CRM & Loyalty* para a promoção interna do programa de fidelização, a SharePoint. Recorrendo a técnicas de marketing interno como rúbricas de motivação e envolvimento, storytelling, incentivos e recompensas e guias uteis às atividades das operações.

É importante, perceber que o momento que o setor do turismo e hotelaria atualmente atravessa é mau, devido à pandemia do Covid-19, existindo uma diminuição abrupta no que toca ao volume de negócios produzido neste setor. Porém, isto pode ser visto como uma oportunidade para alterar procedimentos internos e metodologias de trabalho, ainda para mais quando estas mudanças envolvem as áreas que são o primeiro ponto de contacto entre a marca Pestana e o cliente final. Com a diminuição da procura durante este período de pandemia surge, assim, a possibilidade de reduzir o impacto que estas mudanças poderiam trazer no dia a dia das operações.

### **6.3 Recomendações Propostas**

#### **6.3.1 Recomendação 1**

Tal como pode ser visualizado no Anexo 6, de forma a aumentar a visibilidade da intranet antiga do grupo Pestana por parte do *Front Office* e do *F&B*, foram inseridos, dentro da área delimitada a azul, todos os links necessários para as respetivas áreas acederem aos softwares que utilizam diariamente. Além disso a página da Pestana Intranet (intranet antiga do grupo) foi colocada como homepage nos softwares de acesso à internet de todos os computadores do grupo Pestana. A primeira recomendação é colocar estes mesmos links de acesso, e também colocar como *homepage*, a nova intranet do grupo Pestana, o *SharePoint*. Isto iria resultar num aumento da visibilidade da plataforma, já

que iria tornar-se normal para os funcionários do *Front Office* e do *F&B* acederem diariamente a esta plataforma, tal como fazem com a intranet antiga.

### 6.3.2 Recomendação 2

De forma a tornar o *SharePoint* mais apelativa para os colaboradores do *Front Office* e do *F&B*, deve-se proceder à criação de novas rubricas publicadas nesta plataforma, que funcionem como promoção não só ao programa de fidelização, mas também aos próprios colaboradores dos respetivos departamentos. São, por isso, recomendadas três rúbricas novas: “*Winner of the month*”; “*OPS TiPS*” e “*Get to know*”. Aborda-se, seguidamente, a rubrica “*Winners of the month*”.

Esta rubrica deve ter um carácter mensal, e nela devem ser registados os resultados obtidos no que toca à fidelização de clientes por parte das unidades. A equipa da unidade hoteleira que mais fidelizou clientes deve ser divulgada e reconhecida pelo esforço que fez para chegar ao pódio. É apresentado um esquema que a notícia publicada no *SharePoint* deverá respeitar através da tabela 1 e também um exemplo da notícia no Anexo 7:

Banner	
<b>Título: <i>Our Winners of the Month results are here!</i></b> <b><i>A round of applause for our colleagues at Pestana CR7 Lisbon</i></b>	
<b>Imagem da unidade vencedora</b>	Inserir uma breve descrição sobre os resultados relativos ao número de clientes fidelizados PPG e referir os vencedores do mês.
<b><i>PPG Enrollments data - Month of March</i></b>	
Inserir documento ou dados retaliativos à fidelização de clientes, pontos ganhos e pontos gastos, justificar a vitória da unidade vencedora e colocar, também, a fonte de informação (reports mensais PPG)	

Tabela 1 - Esquema de notícia “*Winners of the Month*”  
Fonte: Fonte própria

### 6.3.3 Recomendação 3

A rubrica mensal “*OPS TIPS*” vem trazer mais visibilidade à *SharePoint*, já que nela são dadas e explicadas informações úteis relativas às funcionalidades dos softwares utilizados pelas áreas de *Front Office* e *F&B*, como OPERA e Micros, no que toca, por exemplo, ao registo de clientes no programa de fidelização. Também são explicadas as funcionalidades existentes no programa *Tools* que é disponibilizado no *Front Office* para que estas possam realizar operações como a creditação de pontos aos clientes e o registo de clientes no programa de fidelização, entre outras. É apresentado um esquema que a notícia publicada no *SharePoint* deverá respeitar através da tabela 2 e, também, um exemplo da notícia no Anexo 8:

Banner
Título: <i>Ops tip: Claim points</i>
Tutorial related to the specific tip

Tabela 2 - Esquema de notícia “*OPS Tip*”

Fonte: Fonte própria

### 6.3.4 Recomendação 4

A terceira rubrica, “*Get to know*”, também com um carácter mensal, tem como objetivo apresentar os membros e áreas envolvidos na fidelização de clientes e na gestão do programa de fidelização: o subdepartamento *CRM & Loyalty* e as áreas de *Contact Center*, *Front Office* e *F&B*. Esta rubrica visa promover o estreitamento das relações entre os diferentes departamentos, através do *storytelling*, que são fulcrais para a fidelização de clientes, tendo como objetivo a aproximação destes departamentos que, apesar de trabalharem em equipa, muitas das vezes não sabem quem está do outro lado. A sugestão de publicação é apresentada na tabela 3 e no Anexo 9 é dado um exemplo de como a notícia poderia ficar:

Banner	
Título: <i>Get to know: Nome do colaborador</i>	
Foto da pessoa falada	Inserir uma descrição sobre factos da pessoa, como por exemplo à quanto tempo ela está no grupo Pestana. Devem também ser referidos hobbies, perguntas e respostas realizadas à pessoa. Se for possível, uma entrevista.
Contacto da pessoa (e-mail)	

Tabela 3 - Esquema de notícia " *Get to know*"  
 Fonte: Fonte própria

### 6.3.5 Recomendação 5

No seguimento da rúbrica mensal "*Winners of the month*" e de forma a incentivar os colaboradores das áreas de *Front Office* e *F&B* das unidades a fidelizar clientes no programa de fidelização. Deve ser feito um *giveaway* anual à unidade que mais fidelizou clientes em Portugal. Esta informação é bastante fácil de obter já que aparece nos reports mensais acumulados. A ideia seria no final de dezembro premiar os elementos das áreas de *Front Office* e *F&B*, com *vouchers* valor, da unidade que mais clientes fidelizou. Neste mês seria também importante realizar a rúbrica na intranet chamada de "*Winners of the year*" com a mesma estrutura da rúbrica mensal, mas referindo a unidade que mais fidelizou durante o ano e os respetivos resultados. A escolha de ser apenas em Portugal é numa fase inicial de forma a testar o impacto que a recomendação traz à fidelização de clientes e visto que os *vouchers* valor ou gift *vouchers* são apenas aplicados a unidades portuguesas de momento.

Os *vouchers* valor ou gift *vouchers*, são um do tipo de *vouchers* comercializados pelo grupo Pestana, que oferecem um desconto nas reservas efetuadas no grupo em Portugal. Estes *vouchers* vêm com um valor fixo que pode ser de 30 €, 50€ ou 80€.

No que toca aos custos que esta ação teria obviamente que dependeria do tipo de vouchers a dar aos colaboradores, e também do número de colaboradores que varia de unidade para unidade. Não existem dados suficientes para proceder ao cálculo dos custos nem ao tipo de vouchers a serem comercializados sendo que estas decisões devem ser tomadas ao nível das chefias do departamento de Marketing e subdepartamento de *CRM & Loyalty*, que são responsáveis pelo controlo orçamental dos respetivos departamentos.



## 7 CONCLUSÕES

Após a realização do estágio no subdepartamento de *CRM & Loyalty* pertencente ao departamento de Marketing do grupo Pestana, e após a elaboração do presente Relatório, fica-se com a noção de que, para aumentar significativamente a fidelização dos clientes, se torna necessário que a comunicação interna existente no grupo, principalmente ao nível do subdepartamento de *CRM & Loyalty* e das unidades hoteleiras do grupo, seja melhorada. É necessário, para isto, envolver os gestores das unidades e as direções do departamento de Marketing e respetivos subdepartamentos. Existe um elevado desconhecimento, por parte das unidades hoteleiras e respetivos trabalhadores, daquilo que se passa no departamento de Marketing e, mais especificamente no que se refere ao caso em estudo, no subdepartamento de *CRM & Loyalty*.

Os programas de fidelização, seja em hotelaria ou não, exigem, por parte das respetivas organizações uma transmissão de conhecimento para os colaboradores que são o primeiro ponto de contacto com o cliente; se esses colaboradores não entendem e não participam no programa de fidelização e na valorização do mesmo, não se pode esperar que os clientes se sintam motivados a aderirem a ele e a valorizarem-no.

Com o presente Relatório, procuraram-se explorar formas de aumentar o envolvimento dos colaboradores que são a cara do grupo Pestana, com vista a valorizar o programa de fidelização dos clientes. As recomendações propostas, uma vez complementadas, irão ajudar a aumentar a visibilidade da plataforma *SharePoint* que, atualmente, é o único meio de comunicação direto utilizado entre os departamentos de Marketing e as unidades do grupo Hoteleiro.

Na elaboração do presente Relatório foram sentidas bastantes dificuldades devido à falta de dados existentes. Em primeiro lugar, o número de entrevistas realizado teria de ser bastante superior, e as condições em que as mesmas foram realizadas, ou seja, no local de trabalho e durante o horário de trabalho dos colaboradores do *Front Office* e *F&B*, não

contribuem para uma análise mais profunda ao problema em questão. Seria também importante ter-se entrevistado gestores das unidades hoteleiras que se considera que devem ter um papel participativo no que toca à gestão de procedimentos dentro das suas unidades, de forma a promoverem a fidelização de clientes por parte dos membros das suas equipas. Tal como referido anteriormente, durante o período de estágio em questão, o programa de fidelização estava no processo de reformulação e, conseqüentemente, a atenção que deveria ter sido dada a este projeto não se verificou numa medida desejável, sendo, por isso, importante no futuro, voltar a olhar para este problema e tentar implementar novas medidas e processos de gestão que ajudem na sua resolução.

A realização do presente Relatório e do estágio em questão foi da maior importância para a formação do aluno. Durante o estágio, foi possível estar em contacto com todos os departamentos que constituem a equipa de Marketing do grupo Pestana, que é o maior grupo hoteleiro português.

Durante o presente estágio foram realizados diversos projetos e foi possível participar em várias campanhas e ações de marketing. Foi possível, também, perceber a importância da aproximação dos diferentes departamentos que constituem uma organização internacional, e as dificuldades que surgem quando se pretende fazê-lo.

A gestão de um departamento de Marketing não pode, por isso, passar sem o envolvimento de todos os outros departamentos e respetivos colaboradores no processo de valorização da marca. Outro fator de extrema relevância que foi possível verificar foi a importância da comunicação e marketing internos para atingir esta simbiose entre os departamentos da organização. Na realidade, apesar de, normalmente, a comunicação interna estar a cargo do departamento de Recursos Humanos, é da maior importância que sejam utilizadas técnicas de marketing para potenciar esta mesma comunicação e, daí, a importância do envolvimento do departamento de Marketing na comunicação interna da organização. Considera-se que é da maior importância que, no futuro, os colaboradores das unidades do grupo Pestana sejam vistos como clientes internos, tanto da organização, como numa ótica mais abstrata, clientes da própria marca e de todos os

serviços que ela engloba. Estes devem ser ouvidos e as suas opiniões devem ser tomadas em consideração na definição de estratégias de marketing, já que são eles o primeiro ponto de contacto com o cliente e, muitas vezes, são eles em quem os clientes pensam quando pensam na marca Pestana.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L., Souza, L., & Mello, C. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19-34. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>
- Bartels, J., Pruyn, O., & Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification, *Personnel Review*, 39, 210-226. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011017426>
- Benedicto, S., Sugahara, C., Filho, C., & Sousa, J. (2017). Comunicação organizacional: uma discussão teórica. *REUNA, Belo Horizonte*, 23, 20-37. Retrieved from <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/937>
- Brum, A. de M. (2005). Face a Face com o Endomarketing. O Papel estratégico das Lideranças no Processo das Informações. Porto Alegre: L&PM
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer relationship management (3rd ed.). New York: Routledge.
- Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25–34.
- Costa, A. C. P. (2016). A importância da comunicação nas instituições públicas: o caso da CIM Cávado. Relatório de Mestrado, Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais.
- Costa, M. F. E. (2019). Fidelização de Clientes – Fomentar Relações Comerciais Duradouras. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Portugal
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nune, R. (2009). *b-Mercator – Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote.

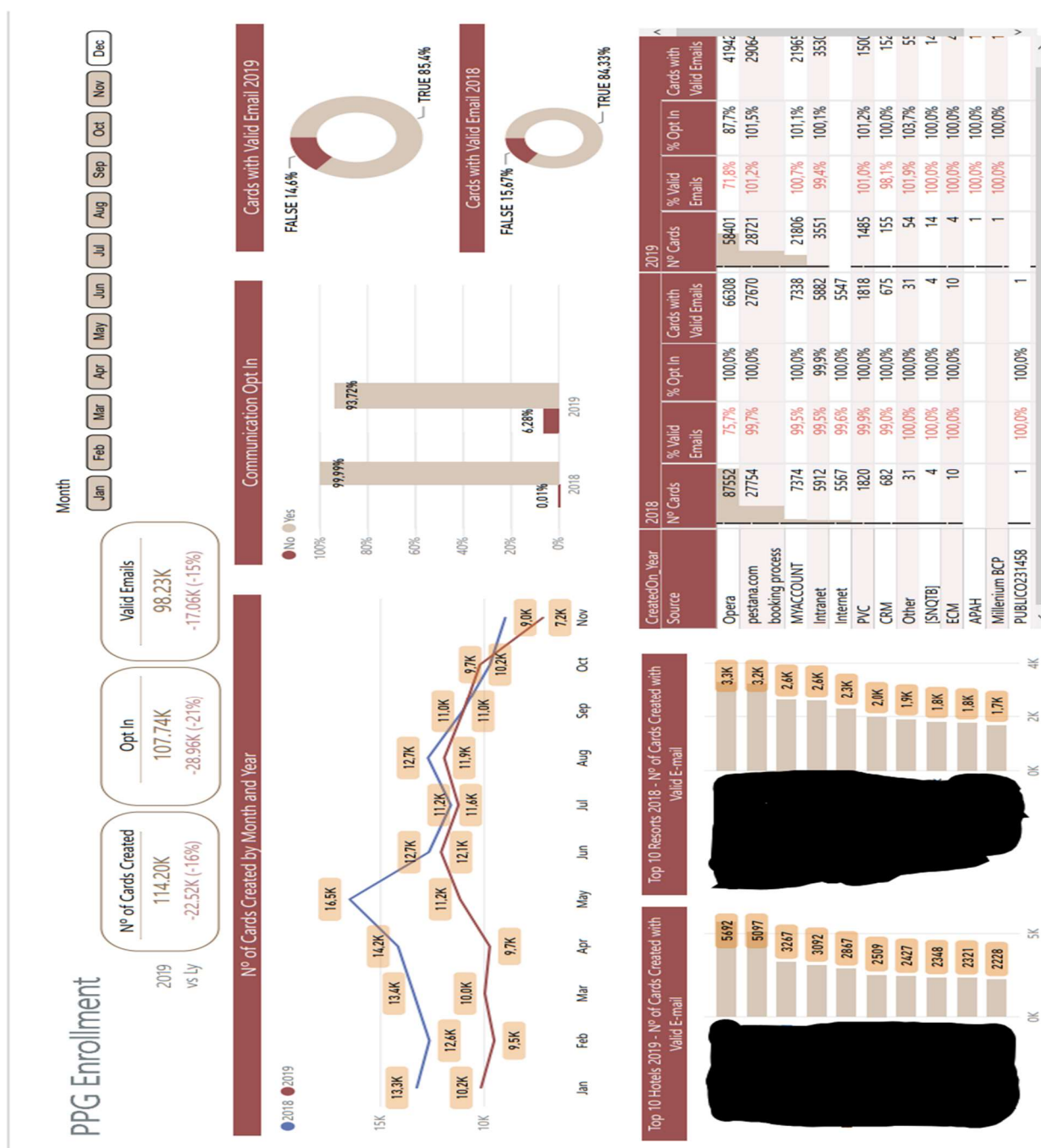
- Engel, E., Burigo, L., & Pereira, L. (2015). *Marketing de relacionamento*. Criciúma: Ediunesc.
- Filho, E., Pereira, F., & Passos, G. (2013). A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. AEDB. Acedido agosto 15, 2020 em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>
- Filho, M. (2009). *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo, Brasil: Paulus.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- King, C., & Lee, H. (2016). Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2675–2695. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-06-2015-0321/full/html>
- Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. (2nd ed.). New Delhi: New Age International Publishers
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lopez, S. (2020). *Value-based Marketing Strategy: Pricing and Costs for Relationship Marketing*. Vernon Press.
- Martino, L. (2017). *Teorias da comunicação: ideias, conceitos e métodos*. Rio de Janeiro, Brasil: Vozes.
- McMullan, R. (2005). A multiple-item scale for measuring customer loyalty development, *Journal of Services Marketing*, 19, 470–481. Retrived from [https://www.researchgate.net/publication/235317601\\_A\\_multiple-item\\_scale\\_for\\_measuring\\_customer\\_loyalty\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235317601_A_multiple-item_scale_for_measuring_customer_loyalty_development)

- Mittal, B. (2016). Retrospective: why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*.
- Monteiro, A. (2016). O Processo de Fidelização de Clientes: O caso cartão Continente. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial. Lisboa: Universidade Europeia.
- Neto, R. (2015). Grupo Pestana apresenta rebranding. *Publituris*. Acedido agosto 20, 2020, em <https://www.publituris.pt/2015/05/19/grupo-pestana-apresenta-rebranding/>
- Partanen, J., Mansouri, S., & Cavén, O. (2017). Business Intelligence Within the Customer Relationship Management Sphere. In: Kohtamäki M. (eds) *Real-time Strategy and Business Intelligence*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: a strategic framework* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rahimi, R., Köseoglu, M., Ersoy, A., & Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi : SAGE Publications Ltd .
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Organizacional Behavior* (17th ed.). Boston, USA: Pearson.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*.
- Shih, C. (2016). Customer relationship automation is the new CRM. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/customer-relationship-automation-is-the-new-CRM>

- Silva, V., & Sousa, V. (2018). Um estudo exploratório do impacto do marketing relacional na decisão de compra do consumidor das agências de viagens. *European Journal of Applied Business Management*, Special Issue of ICABM2018, 2018, pp. 302-313.
- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. New York: Routledge.

## 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1 – Documento interno relativo á fidelização de clientes







## N° of Cards Created by Hotel

Month

Jan

Feb

Mar

Apr

May

Jun

Jul

Aug

Sep


Oct

Nov

Dec

CreatedOn_Year Name	2018				2019			
	N° Cards	% Valid Emails	% Opt In	Cards with Valid E-mail	N° Cards	% Valid Emails	% Opt In	Cards with Valid E-mail
	23	65,2%	100,0%	15	1	100,0%	100,0%	1
	6	100,0%	100,0%	6	1570	83,4%	91,1%	1310
	2152	72,0%	100,0%	1550	1	100,0%	100,0%	1
	4	100,0%	100,0%	4	5	40,0%	80,0%	2
	14	42,9%	100,0%	6	1962	97,1%	98,2%	1905
	5833	97,6%	100,0%	5692	1	100,0%	100,0%	1
					1	100,0%	100,0%	1
	2364	45,8%	100,0%	1083	6	100,0%	100,0%	6
	1014	66,6%	99,9%	675	125	62,4%	74,4%	78
	3698	62,8%	100,0%	2321	3362	49,6%	79,1%	1668
	2646	94,8%	100,0%	2509	3105	83,8%	93,9%	2603
	1170	95,3%	100,0%	1115	977	88,3%	96,7%	863
	40	57,5%	100,0%	23	27	44,4%	81,5%	12
	1126	88,5%	100,0%	996	767	89,6%	97,9%	687
	1357	86,1%	99,9%	1168	1242	85,8%	98,6%	1066
	175	86,3%	100,0%	151	13	38,5%	76,9%	5
	968	77,5%	100,0%	750	1061	54,6%	82,6%	579
	794	98,1%	100,0%	779	35	88,6%	97,1%	31
	1722	97,2%	100,0%	1674	1119	96,9%	98,6%	1084
	1498	83,9%	100,0%	1257	1506	79,0%	94,7%	1190
	371	80,6%	100,0%	299	48	60,4%	77,1%	29
	673	47,0%	100,0%	316	141	36,9%	97,9%	52
	512	93,6%	100,0%	479	469	88,1%	92,3%	413
	81	88,9%	100,0%	72	16	100,0%	100,0%	16
	1140	90,7%	100,0%	1034	886	93,7%	96,4%	830
	678	93,8%	99,9%	636	520	91,5%	97,5%	476
	1308	85,3%	100,0%	1116	383	82,5%	96,6%	316
	1147	68,5%	100,0%	786	19	68,4%	100,0%	13
	804	91,8%	100,0%	738	268	78,4%	93,7%	210
	881	91,7%	99,8%	808	867	94,2%	97,3%	817
	1632	88,9%	100,0%	1451	1407	56,1%	85,0%	790
	2619	89,7%	100,0%	2348	2458	93,5%	98,8%	2299
	1709	97,2%	100,0%	1661	1444	98,3%	99,4%	1420
	275	53,5%	100,0%	147	554	84,3%	94,0%	467
	2292	91,5%	100,0%	2098	1875	93,8%	98,5%	1759

## 9.2 Anexo 2 – Exemplo de erros encontrados nas tarifas *Cash and Points*




PESTANA COLLECTION HOTELS

Your stay > PESTANA AMSTERDAM RIVERSIDE, 09 MAR 2020 - 12 MAR 2020, 3 NIGHT(S).

The total number of guests staying is 2 people in 1 room (2 adults /Room);

### DELUXE

The Deluxe rooms combine the best of Amsterdam history with the elegance and modernity of a new hotel. Each building offers its own identity to this room type. The Deluxe rooms can accommodate up to two guests, in a King size bed. The bathroom [Read more](#)



Area: 24 m<sup>2</sup>  
Max Capacity: 2

[Room Facilities](#)

#### BOOK IN ADVANCE

Book in advance and save money on your stay. All taxes included except tourist tax

- NON-REFUNDABLE
- LATEST BOOKING 33 MINUTES AGO

[See conditions](#)

€240	ppg Members	-30%
€174	night	€ 147

BOOK NOW  
1 room(s) for €443

#### CASH & POINTS

Enjoy this special offer with VAT included. Take advantage of the opportunity to exchange your points

- PAY AT THE HOTEL - FREE CANCELLATION.
- LATEST BOOKING 33 MINUTES AGO

[See conditions](#)

2,500 Points	+€159	night
--------------	-------	-------

Insufficient balance

#### LONG STAY

The longer you stay, the greater the discount ... Access to all hotel services and facilities 7% city tax is not included in the total rate and [Read more](#)

- PAY AT THE HOTEL - FREE CANCELLATION.
- LATEST BOOKING 33 MINUTES AGO

[See conditions](#)

€240	ppg Members	-24%
€189	night	€ 161

BOOK NOW  
1 room(s) for €463

#### FLEXIBLE RATE

Room only - allows changes and/or cancellations

- PAY AT THE HOTEL - FREE CANCELLATION.
- LATEST BOOKING 33 MINUTES AGO

€210	night	ppg Members	-15%
		€ 179	night

BOOK NOW



## Pestana Amsterdam Riverside

PESTANA COLLECTION HOTELS

Your stay > PESTANA AMSTERDAM RIVERSIDE, 12 OCT 2020 - 15 OCT 2020, 3 NIGHT(S).

The total number of guests staying is 2 People in 1 room (2 adults /Room);

beautiful hotel is housed in a pair of 19th - century Neo-Renaissance-style buildings and...

Reviews  
 View Details

Edit

### DELUXE

The Deluxe rooms combine the best of Amsterdam history with the elegance and modernity of a new hotel. Each building offers its own identity to this room type. The Deluxe rooms can accommodate up to two guests, in a King size bed. The bathroom [Read more](#)



Area: 24 m<sup>2</sup>  
Max Capacity: 2

[Room Facilities](#)

#### BOOK IN ADVANCE

Book in advance and save money on your stay. All taxes included except tourist tax

- NON-REFUNDABLE
- 1 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL

[See conditions](#)

€399 night  
€359 night

PPG Members -24%  
€305 night

BOOK NOW  
1 room(s) for €915

#### LONG STAY

The longer you stay, the greater the discount ... Access to all hotel services and facilities 7% city tax is not included in the total rate and [Read more](#)

- PAY AT THE HOTEL. FREE CANCELLATION.
- 1 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL

[See conditions](#)

€399 night  
€359 night

PPG Members -24%  
€305 night

BOOK NOW  
1 room(s) for €915

#### FLEXIBLE RATE

Room only - allows changes and/or cancellations

- PAY AT THE HOTEL. FREE CANCELLATION.
- 1 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL

[See conditions](#)

€399 night  
€339 night

PPG Members -15%  
€339 night

BOOK NOW  
1 room(s) for €1,017

#### CASH & POINTS

Enjoy this special offer with VAT included. Take advantage of the opportunity to exchange your points

- PAY AT THE HOTEL. FREE CANCELLATION.
- 1 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL

2,500 Points  
+€344 night

Insufficient balance



THE MARKETING SCHOOL





Lisbon - Portugal

## Pousada Castelo Óbidos

PESTANA POUSADAS DE PORTUGAL

The Pousada do Castelo de Óbidos is located in Vila de Óbidos and is one of the 7 wonders of Portugal. This Pousada is of enormous historical...

[Contacts / Location](#)  
[Reviews](#)  
[View Details](#)

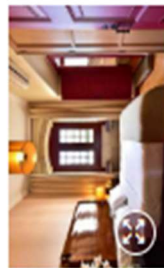
Your stay > **POUSADA CASTELO ÓBIDOS, 24 OCT 2019 - 25 OCT 2019, 1 NIGHT(S)**.

The total number of guests staying is **2 People in 1 room (2 adults /Room)**.

[Edit](#)

### CLASSIC, CASTLE

Room with a double bed or 2 single beds. The bathroom has a shower and a hairdryer. Features air conditioning and free Wi-Fi. Maximum capacity of 2 adults.



Area: 13 m<sup>2</sup>  
Max Capacity: 2  
View: Inner courtyard of the Castle

● ONLY 2 ROOMS REMAIN

#### Room Facilities

#### FLEXIBLE RATE

Enjoy a fuss-free booking! You can alter or cancel your booking for free

- PAY AT THE HOTEL FREE CANCELLATION.
- 2 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL
- BREAKFAST INCLUDED

[See conditions](#)

€250 night

ppg Members **€212** night

**-15%**

**BOOK NOW**

1 room(s) for €212

#### CASH & POINTS

Enjoy this special offer with breakfast included and all taxes included. Take advantage of the opportunity to exchange your points

- PAY AT THE HOTEL FREE CANCELLATION.
- 2 PEOPLE ARE LOOKING AT THIS HOTEL
- BREAKFAST INCLUDED


[See conditions](#)

2,500 Points  
**+€222** night

Insufficient balance



THE MARKETING SCHOOL



Lisbon - Portugal

### Pousada Castelo Óbidos

PESTANA POUSADAS DE PORTUGAL

Your stay > **POUSADA CASTELO ÓBIDOS, 13 NOV 2019 - 14 NOV 2019, 1 NIGHT(S)**

The total number of guests staying is **2 People** in **1 room** (2 adults /Room);

Edit

The Pousada do Castelo de Óbidos is located in Vila de Óbidos and is one of the 7 wonders of Portugal. This Pousada is of enormous historical...

Contacts / Location

Reviews

View Details

### CLASSIC, CASTLE

Room with a double bed or 2 single beds. The bathroom has a shower and a hairdryer. Features air conditioning and free Wi-Fi. Maximum capacity of 2 adults.



Area: 13 m²  
Max Capacity: 2  
View: Inner courtyard of the Castle  
● ONLY 1 ROOM REMAINS

### Room Facilities

### FLEXIBLE RATE

Enjoy a fuss-free booking! You can alter or cancel your booking for free

- ★ PAY AT THE HOTEL FREE CANCELLATION
- ★ 5 PEOPLE SAW THIS HOTEL IN THE LAST HOUR
- ★ BREAKFAST INCLUDED

[See conditions](#)

DPG Members -15%  
€200 night  
€170 night

**BOOK NOW**  
1 room(s) for €170

### CASH & POINTS

Enjoy this special offer with breakfast included and all taxes included. Take advantage of the opportunity to exchange your points

- ★ PAY AT THE HOTEL FREE CANCELLATION
- ★ 5 PEOPLE SAW THIS HOTEL IN THE LAST HOUR
- ★ BREAKFAST INCLUDED

[See conditions](#)

2,500 Points  
+€175 night

Insufficient balance

### OFFER WITH GOURMET EXPERIENCE

Take advantage of our offer and enjoy a memorable gourmet experience!

- ★ PAY AT THE HOTEL FREE CANCELLATION
- ★ 5 PEOPLE SAW THIS HOTEL IN THE LAST HOUR

€250 night



Lisbon - Portugal

## Pousada Castelo Óbidos

PESTANA POUSADAS DE PORTUGAL

The Pousada do Castelo de Óbidos is located in Vila de Óbidos and is one of the 7 wonders of Portugal. This Pousada is of enormous historical...

[Contacts / Location](#)  
[Reviews](#)  
[View Details](#)

Edit

Your stay > POUSADA CASTELO ÓBIDOS, 27 NOV 2019 - 28 NOV 2019, 1 NIGHT(S).

The total number of guests staying is 2 People in 1 room (2 adults /Room);

### STANDARD, COTTAGE

Room with double bed or 2 single beds (of these type of rooms, only the D. Carlos room has 2 beds). It has a bathroom with a shower and a hairdryer. Features air conditioning and free Wi-Fi. Maximum capacity of 2 adults.



Area: 15 m²  
Max Capacity: 2  
View: Medieval Village

● ONLY 2 ROOMS REMAIN

#### Room Facilities

#### FLEXIBLE RATE

Enjoy a fuss-free booking! You can alter or cancel your booking for free

- PAY AT THE HOTEL. FREE CANCELLATION.
- 5 PEOPLE SAW THIS HOTEL IN THE LAST HOUR
- BREAKFAST INCLUDED

[See conditions](#)

PPG Members -15%  
 €150 night  
 €127 night

BOOK NOW  
1 room(s) for €127

#### CASH & POINTS

Enjoy this special offer with breakfast included and all taxes included. Take advantage of the opportunity to exchange your points

- PAY AT THE HOTEL. FREE CANCELLATION.
- 5 PEOPLE SAW THIS HOTEL IN THE LAST HOUR
- BREAKFAST INCLUDED

[See conditions](#)

2,500 Points  
 +€127 night

Insufficient balance



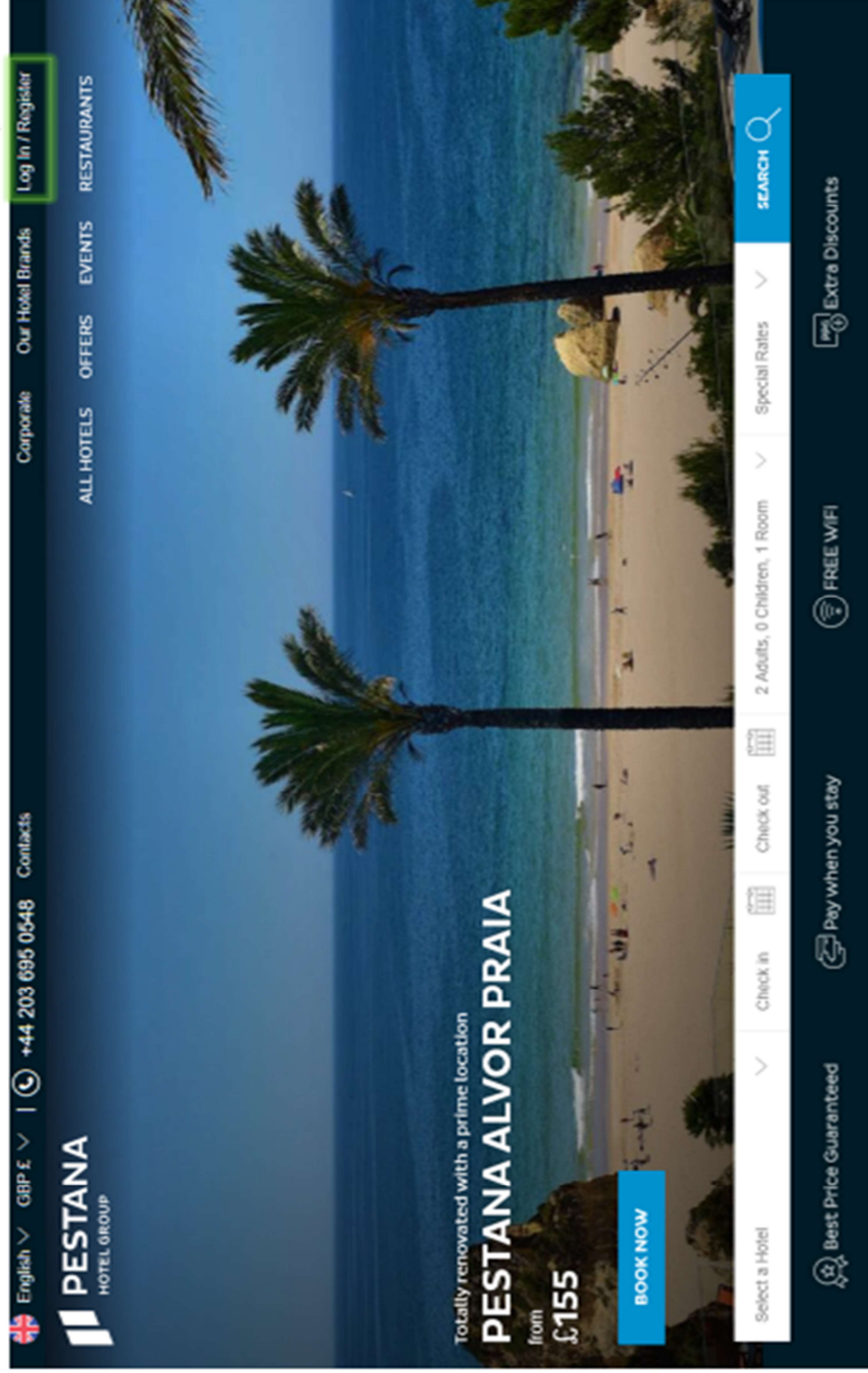
THE MARKETING SCHOOL

### 9.3 Anexo 3 – Tutorial *My Account*





www.pestana.com



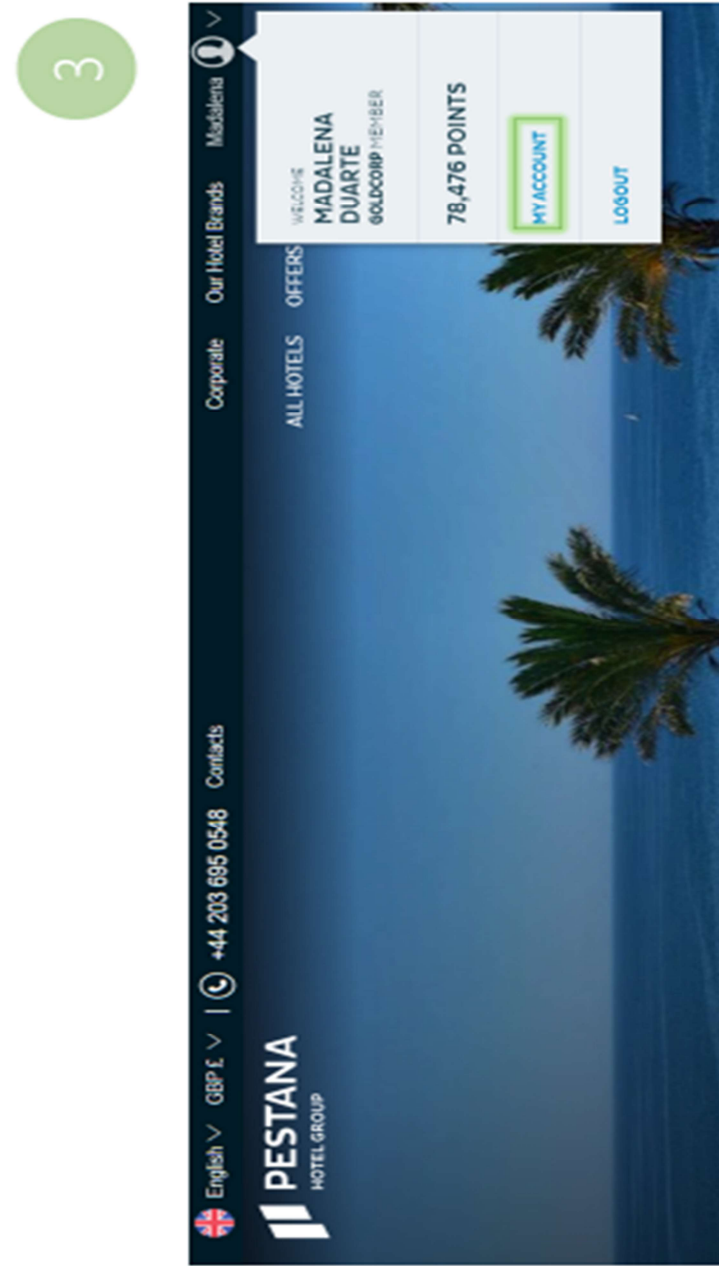
# User Login/ My account



2



3



# CLAIM POINTS



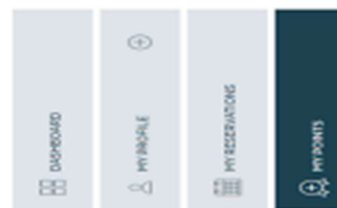
1



2



My Points

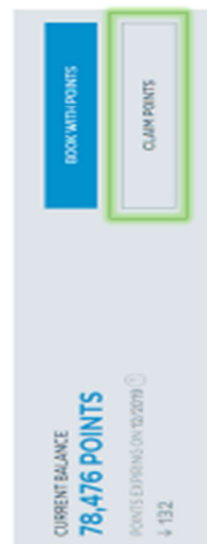


MY POINTS

Keep track and control everything related to your points in this area



MY DASHBOARD



16/09/2020

Pestana Hotel Group - IT Business Technology - Confidential

4

### ■ Claim Points

All fields marked with \* are mandatory

Card Number*	9026666666	Type of consumption*	Select an option
Expiration / Validity	Select a date	Reservation code*	Insert the reservation code
Check in*	Check in	Check out*	Check out
Minicourt*	Insert the reservation value	Currency*	Select an option
Description	Write a comment		

## SUMMARY

## Claim points

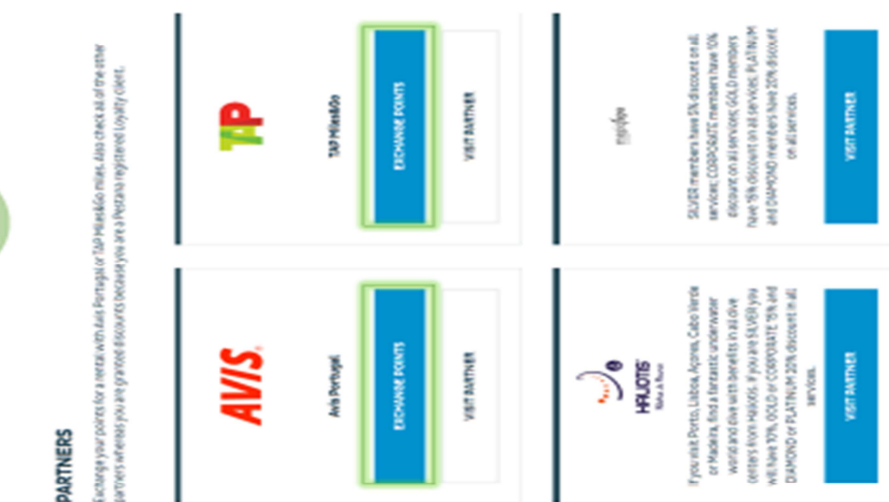
- It can take up to 5 days, for the guest to receive their points, guests can check their balance at My reservation page, at [pestana.com](http://pestana.com)
- If guests have a future reservation, they should present their card number at the check-in order, so that the points will be credited after the check-out.
- Guests can claim points up to 6 months after the reservation date

# Partners/ Exchange points

1



2



**1º TAP Miles&Go**

---

Aqui pode trocar os seus pontos por milhas no programa TAP Miles&Go. É possível efectuar a troca de 15.000 pontos por cada período de 12 meses.

Por favor indique o número do seu cartão TAP Miles&Go no campo abaixo. Após submeter o seu pedido aguarde até 10 dias úteis para o processo ficar concluído.

TAP Miles&Go

---

☒ TAP Miles&Go Miles  
 5.000 Pontos valem 500 milhas TAP Miles&Go

**5000 Points**

---

**EXCHANGE POINTS**

↵

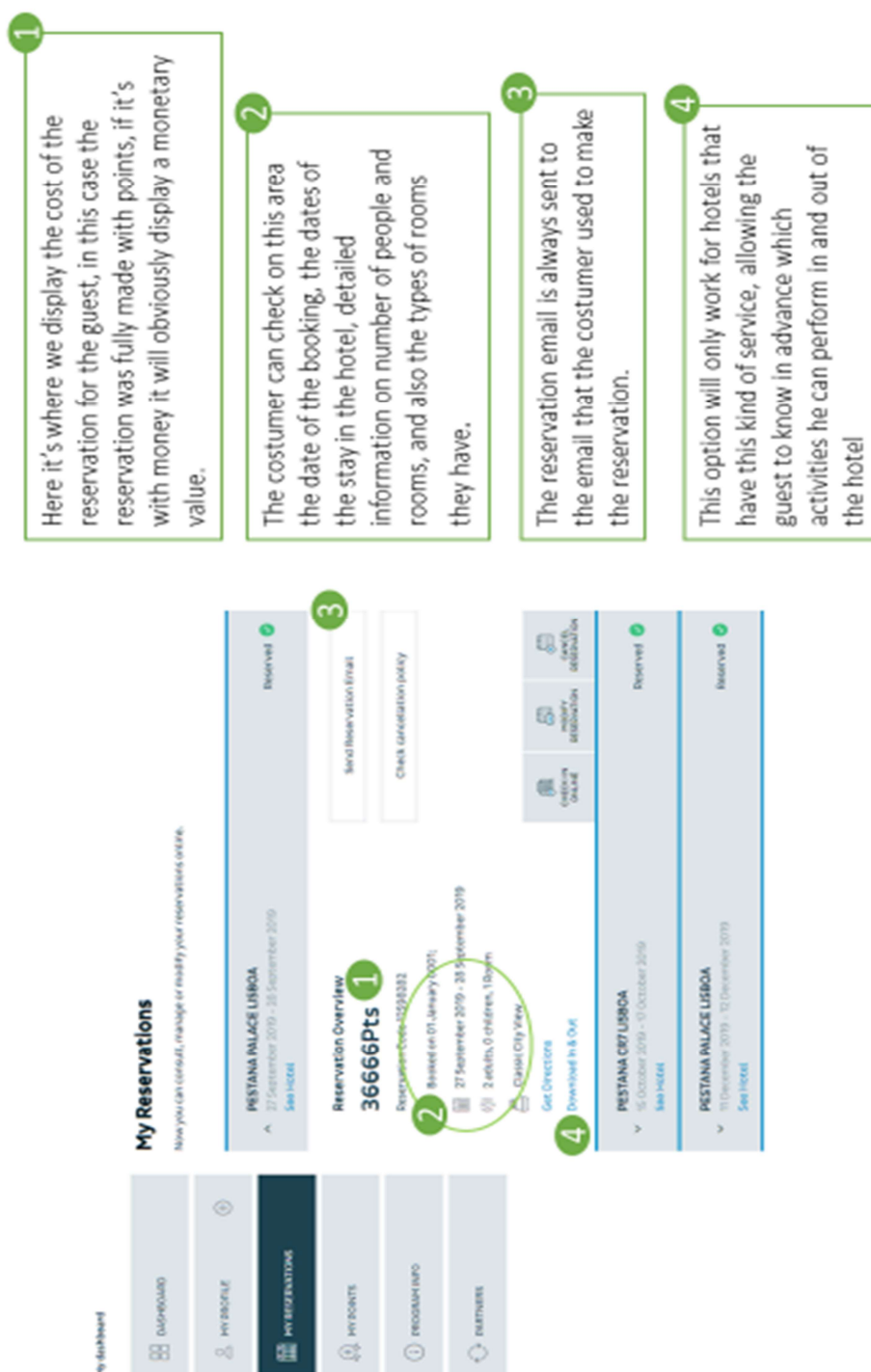


Now you can consult, manage or modify your reservations online.





# My Reservations



**My Reservations**  
Now you can consult, manage or modify your reservations online.

**PESTANA PALACE LISBOA**  
27 September 2019 - 28 September 2019  
See hotel

**Reservation Overview**  
**36666Pts**  
Reservation Code: 4234332  
Based on 01 January 2021  
27 September 2019 - 28 September 2019  
2 adults, 0 children, 1 baby  
Cancel City View  
Get Directions  
Download It & Out

**PESTANA CRYSTAL**  
15 October 2019 - 17 October 2019  
See hotel

**PESTANA PALACE LISBOA**  
10 December 2019 - 12 December 2019  
See hotel

- Here it's where we display the cost of the reservation for the guest, in this case the reservation was fully made with points, if it's with money it will obviously display a monetary value.
- The customer can check on this area the date of the booking, the dates of the stay in the hotel, detailed information on number of people and rooms, and also the types of rooms they have.
- The reservation email is always sent to the email that the customer used to make the reservation.
- This option will only work for hotels that have this kind of service, allowing the guest to know in advance which activities he can perform in and out of the hotel.



## Diferent types of reservations



### Reservation with Points

PESTANA PALACE LISBOA  
17 September 2019 - 20 September 2019  
[Ver Hotel](#)

Reservada

Resumo da Reserva  
**36666Pts**  
Código de reserva 12526232  
Reservado em 03 September 2019;  
27 September 2019 - 28 September 2019  
2 adultos, 0 crianças, 1 Quarto  
Clássico Vista Cidade  
[Mais Opções](#)  
Descontar in & Out do hotel

[Enviar confirmação de reserva](#)  
[Ver política de cancelamento](#)

[CHECK-IN ONLINE](#)  
[MODIFICAR RESERVA](#)  
[CANCELAR RESERVA](#)

### Reservation with Cash & Points

PESTANA PALACE LISBOA  
11 December 2019 - 12 December 2019  
[Ver Hotel](#)

Reservada

Resumo da Reserva  
**146EUR + 4000Pts**  
Código de reserva 12590283  
Reservado em 03 September 2019;  
11 December 2019 - 12 December 2019  
2 adultos, 0 crianças, 1 Quarto  
Clássico Vista Cidade  
[Mais Opções](#)  
Descontar in & Out do hotel

[Enviar confirmação de reserva](#)  
[Ver política de cancelamento](#)

[CHECK-IN ONLINE](#)  
[MODIFICAR RESERVA](#)  
[CANCELAR RESERVA](#)

### Reservation with cash

PESTANA CRY LISBOA  
15 October 2019 - 17 October 2019  
[Ver Hotel](#)

Reservada

Resumo da Reserva  
**306EUR**  
Código de reserva 12586032  
Reservado em 27 August 2019;  
15 October 2019 - 17 October 2019  
2 adultos, 0 crianças, 1 Quarto  
Quarto CR  
[Mais Opções](#)

[Enviar confirmação de reserva](#)  
[Ver política de cancelamento](#)

[CHECK-IN ONLINE](#)  
[MODIFICAR RESERVA](#)  
[CANCELAR RESERVA](#)

16/09/2020

Pestana Hotel Group - IT Business Technology - Confidential

10

**My Reservations**

## I'll Check-In online

---

Reservation Code 12599277  
 DESTINATA BALACE US\$504  
 13 September 2019 - 14 September 2019

First Name	Meliana	Last Name	Quarte
Phone Number	+381 20467068	Passport Number	
Address	Avenida Das Cereas	Postal Code	1050-301
City	Lisboa	Country	Portugal
Preferred Room Number (optional)			
Other nations (optional)			

**SECRET**

220.0EUR

✕ Close

Reservation Code: 12596032

### ✎ Modify Reservation

Fill the fields below selecting your changing reasons. Please note that modifications are always subjected to hotel availability. We will contact you soon.

Reservation Code 12596032

DESTANIA CRT L860A

 18 October 2019 - 17 October 2019

Phone Number

E-mail

Reason

Select the reason



BOOKET

220.0EUR

✕ Close

Reservation Code: 12596032

### ✎ Cancel Reservation

Are you sure you want to cancel your booking? If so, fill out the form below and let us know why.

Reservation Code 12596032

DESTANIA CRT L860A

 18 October 2019 - 17 October 2019

Phone Number

E-mail

Reason

Select the reason



BOOKET

**My Reservations**

---

## Check-In online

Reservation Code 15559237  
**PETIANA PALACE LISBOA**  
 13 September 2019 - 14 September 2019

First Name	<input type="text" value="Petiana"/>	Last Name	<input type="text" value="Oliveira"/>
Phone Number	<input type="text" value="+351 234567890"/>	Passport Number	<input type="text"/>
Address	<input type="text" value="Avenda Das Flores"/>	Postal Code	<input type="text" value="1060-501"/>
City	<input type="text" value="Lisboa"/>	Country	<input type="text" value="Portugal"/>
Preferred Room Number (optional)	<input type="text"/>		
Other notes (optional)	<input type="text"/>		

**SUBMIT**

Check-in online

The guest still needs to go to the Hotel reception on arrival, because they still need to supply this department with documental information, that can only be given personally.

After making the check-in online, guests will not be able to perform any kind of changes to their reservations online.

-It is also important to notice, that the online check-in will only open 48h before the booking date. Before this time the guest will still be able to click on the option, but he will get a message informing him that he will only be able to do the check-in 48h before the date of the booking.

-The check-in online cannot be completed if there is a request pendant, or if the check-in was already made successfully.

220.0EUR  
Reservation Code 12598032

X CLOSE  
Check cancellation policy

## Modify Reservation

Fill the fields below selecting your changing reasons. Please note that modifications are always subjected to hotel availability. We will contact you soon.

Reservation Code 12598032  
PESTANA CR7 LISBOA  
15 October 2019 - 17 October 2019

Phone Number

E-mail

Reason

Select the reason

▼


SUBMIT

### Modify Reservation


- After making the check-in online the guest won't be able to use this form, the guest cannot do any kind of changes online after making the check-in, by trying to change a reservation, a pop-up should appear informing the guest of this situation.
- It's important to notice that the request to modify a reservation is related to the cancellation policy, this means that in some cases, the type of reservation the guests chose won't allow him to access this form.

220.0EUR  
Reservation Code 12598032

X CLOSE  
Check cancellation policy


**Cancel Reservation**

Are you sure you want to cancel your booking? If so, fill out the form below and let us know why.

Reservation Code 12598032  
PESTANA CR7 LISBOA  
 15 October 2019 - 17 October 2019

Phone Number   
E-mail

Reason  
Select the reason

SUBMIT

### Cancel Reservation

- Cancelling a reservation is only possible if there are no pending requests.
- Cancellation is always subjected to the cancellation policy, regardless of this, if the guest click on the option a pop-up message should appear. This same condition applies if the date for which the guest is allowed to cancel the reservation has already passed or if the reservation is not allowed to be cancelled.

#### 9.4 Anexo 4 – Report Opera taxa de ocupação

Pousada 1						27-11-19
	Manager - Flash					12:08
	2019 DAY	2019 MONTH	2019 YEAR	2018 DAY	2018 MONTH	2018 YEAR
Total Rooms in Hotel	90	2340	29700	90	2340	2970
Rooms Occupied	27	1459	22520	61	1785	2302
Total Rooms in Hotel minus OOO Rooms	90	2340	29700	90	2340	2970
% Rooms Occupied	30.00	62.35	75.82	67.78	76.28	77.51
Available Rooms minus OOO Rooms	63	881	7180	29	555	668
Complimentary Rooms	1	27	145	3	15	15
Out of Service Rooms	11	98	449	2	29	34
Hotel 1						27-11-19
	Manager - Flash					12:04
	2019 DAY	2019 MONTH	2019 YEAR	2018 DAY	2018 MONTH	2018 YEAR
Total Rooms in Hotel	83	2158	27390	83	2158	27390
Rooms Occupied	35	1648	21786	19	1623	22602
Total Rooms in Hotel minus OOO Rooms	83	2158	27390	83	2158	27390
% Rooms Occupied	42.17	76.37	79.54	22.89	75.21	82.52
Available Rooms minus OOO Rooms	48	510	5604	64	535	4788
Complimentary Rooms	0	3	58	0	8	126
Out of Service Rooms	1	11	152	0	3	109
Hotel 2						27-11-19
	Manager - Flash					12:12
	2019 DAY	2019 MONTH	2019 YEAR	2018 DAY	2018 MONTH	2018 YEAR
Total Rooms in Hotel	194	5044	64020	194	5044	64020
Rooms Occupied	69	3496	43965	52	3184	42928
Total Rooms in Hotel minus OOO Rooms	194	5044	64020	194	5044	64020
% Rooms Occupied	35.57	69.31	68.67	26.80	63.12	67.05
Available Rooms minus OOO Rooms	125	1548	20055	142	1860	21092
Complimentary Rooms	1	11	352	1	24	429
Out of Service Rooms	6	172	2490	7	126	2851

## 9.5 Anexo 5 – *Output* ficheiro de excel

Unidade	Média RoomRev 2018	Média RoomRev 2019
Hotel 1	249 861,03 €	247 777,46 €
Hotel 2	622 394,83 €	638 970,47 €
Pousada 1	496 000,97 €	531 272,77 €

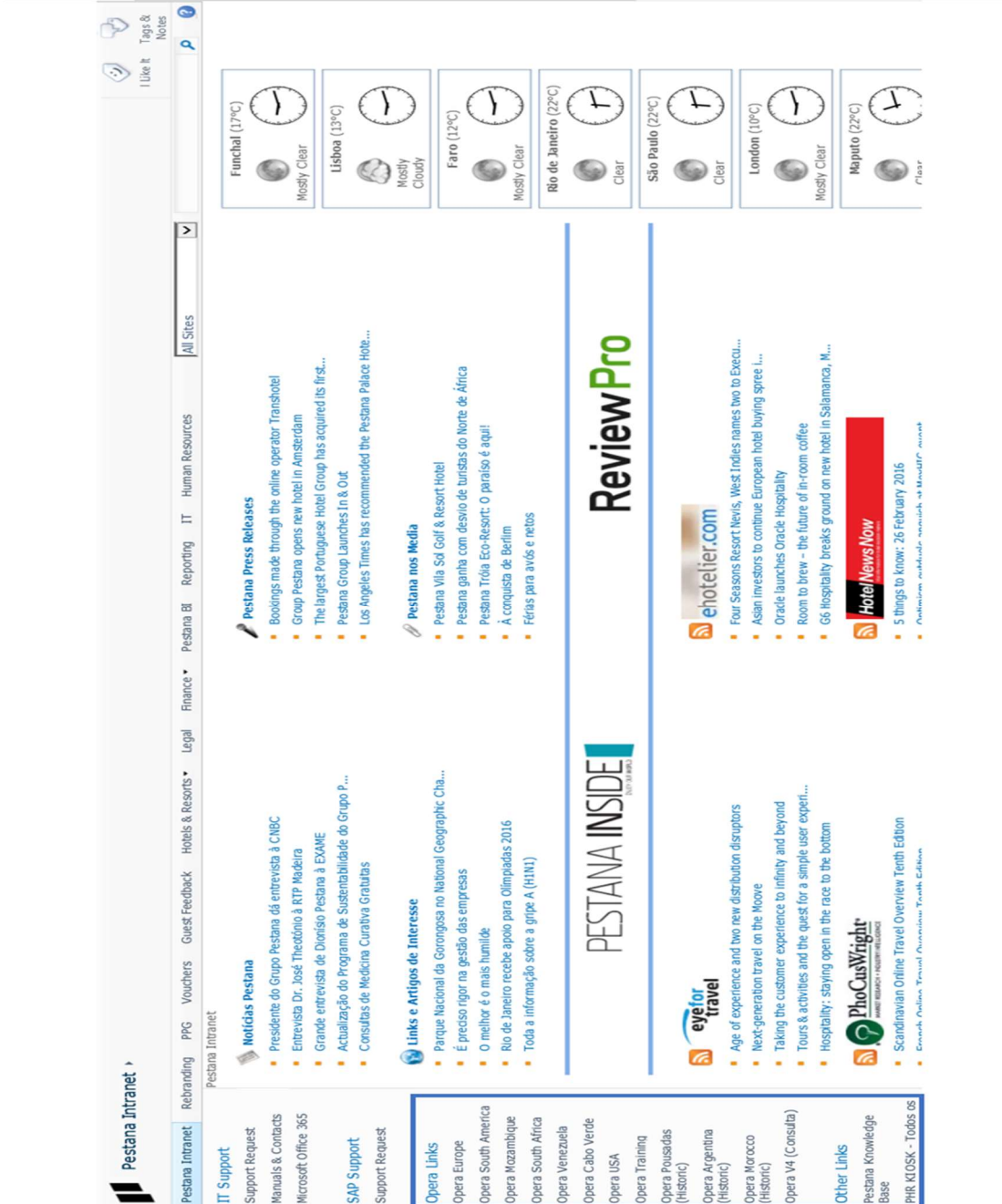
Unidade	RoomRev PPG 2018 até outubro	RoomRev ppg 2019 até outubro	Variação 2019-2018
Hotel 1	826 097,90 €	361 251,89 €	464 846,01 €
Hotel 2	1 635 554,01 €	1 057 307,59 €	578 246,42 €
Pousada 1	891 937,67 €	707 317,66 €	184 620,01 €

Unidade	Nº de reservas PPG 2018 até outubro	Nº de reservas PPG 2019 até outubro	Variação 2019-2018
Hotel 1	3040	1137	1903
Hotel 2	3405	2586	819
Pousada 1	1406	1142	264

Unidades	Nº de cartões citados até novembro de 2018	Nº de cartões criados até novembro de 2019
Hotel 1	1742	1240
Hotel 2	1382	872
Pousada 1	673	316

Unidades	Taxa de ocupação até 27/11/2018	Taxa de ocupação até 27/11/2019
Hotel 1	82,52%	79,54%
Hotel 2	67,05%	68,67%
Pousada 1	77,51%	75,82%

## 9.6 Anexo 6 – Intranet antiga ( Ver região contornada a azul)



**Pestana Intranet**

Rebranding PPG Vouchers Guest Feedback Hotels & Resorts Finance Legal Pestana BI Reporting IT Human Resources All Sites

**IT Support**

- Support Request
- Manuals & Contacts
- Microsoft Office 365
- SAP Support
- Support Request

**Notícias Pestana**

- Presidente do Grupo Pestana dá entrevista à CNBC
- Entrevista Dr. José Theodorino à RTP Madeira
- Grande entrevista de Dionísio Pestana à EXAME
- Atualização do Programa de Sustentabilidade do Grupo P...
- Consultas de Medicina Curativa Gratuitas

**Links e Artigos de Interesse**

- Parque Nacional da Gorongosa no National Geographic Cha...
- É preciso rigor na gestão das empresas
- O melhor é o mais humilde
- Rio de Janeiro recebe apoio para Olimpíadas 2016
- Toda a informação sobre a gripe A (H1N1)

**Pestana Press Releases**

- Bookings made through the online operator Transhotel
- Group Pestana opens new hotel in Amsterdam
- The largest Portuguese Hotel Group has acquired its first...
- Pestana Group Launches In & Out
- Los Angeles Times has recommended the Pestana Palace Hote...

**Pestana nos Media**

- Pestana Vila Sol Golf & Resort Hotel
- Pestana ganha com desvio de turistas do Norte de África
- Pestana Tróia Eco-Resort: O paraíso é aqui!
- A conquista de Berlim
- Férias para avós e netos

**Opera Links**

- Opera Europe
- Opera South America
- Opera South Africa
- Opera South Africa
- Opera Venezuela
- Opera Cabo Verde
- Opera USA
- Opera Training
- Opera Pousadas (Historic)
- Opera Argentina (Historic)
- Opera Morocco (Historic)
- Opera V4 (Consulta)

**Other Links**

- Pestana Knowledge Base
- PHR KIOSK - Todos os

**Weather Widgets:**

- Funchal (17°C) Mostly Clear
- Lisboa (13°C) Mostly Cloudy
- Faro (12°C) Mostly Clear
- Rio de Janeiro (22°C) Clear
- São Paulo (22°C) Clear
- London (18°C) Mostly Clear
- Maputo (22°C) Clear

**ReviewPro**

**PESTANA INSIDE**

**eye for travel**

- Age of experience and two new distribution disruptors
- Next-generation travel on the move
- Taking the customer experience to infinity and beyond
- Tours & activities and the quest for a simple user experi...
- Hospitality: staying open in the race to the bottom

**PhoCusWright**

- Scandinavian Online Travel Overview Tenth Edition
- Grandes Países Travel Overview Tenth Edition

**ehotelier.com**

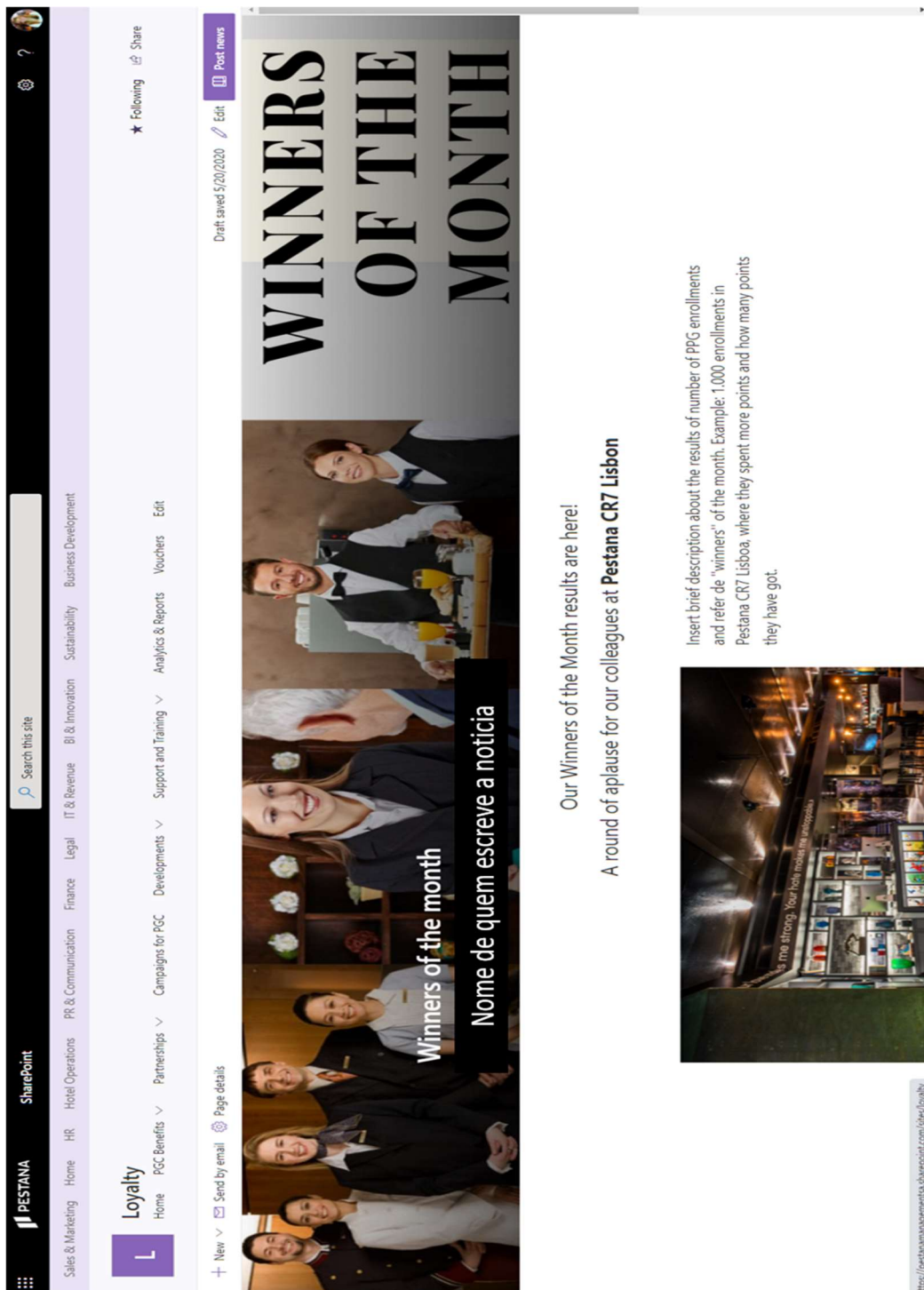
- Four Seasons Resort Nivis, West Indies names two to Execu...
- Asian investors to continue European hotel buying spree i...
- Orade launches Oracle Hospitality
- Room to brew - the future of in-room coffee
- G6 Hospitality breaks ground on new hotel in Salamanca, M...

**HotelNewsNow**

- 5 things to know: 26 February 2016
- António Marques, vice-president of HotelNewsNow



## 9.7 Anexo 7 – Exemplo de notícia “Winners of the month”



The screenshot shows a SharePoint page titled "Winners of the month" under the "Loyalty" section. The page features a large group photo of the winners and a list of names. The page is draft status, saved on 5/20/2020.

**Winners of the month**

Nome de quem escreve a notícia

Our Winners of the Month results are here!

A round of applause for our colleagues at **Pestana CR7 Lisbon**

Insert brief description about the results of number of PPG enrollments and refer de "winners" of the month. Example: 1,000 enrollments in Pestana CR7 Lisboa, where they spent more points and how many points they have got.

<https://pestanamanagementisa.sharepoint.com/sites/loyalty>

PESTANA

SharePoint

Search this site

Sales & Marketing

Home

HR

Hotel Operations

PR & Communication

Finance

Legal

IT & Revenue

BI & Innovation

Sustainability

Business Development

L

Loyalty

Home

PGC Benefits

Partnerships

Campaigns for PGC

Developments

Support and Training

Analytics & Reports

Vouchers

Edit

+ New

Send by email

Page details

Following


Share

Draft saved 5/20/2020

Edit

Post news

Is me strong. Your hole makes me unstoppable



Reserva CR7 Lisboa, where they spent more points and how many points they have got.

PPG Enrollments data - Month of March

Insert document or data about the overall PPG enrollments data, points used and earned and "justify" the Pestana CR7 Lisbon win in this month and the data source.

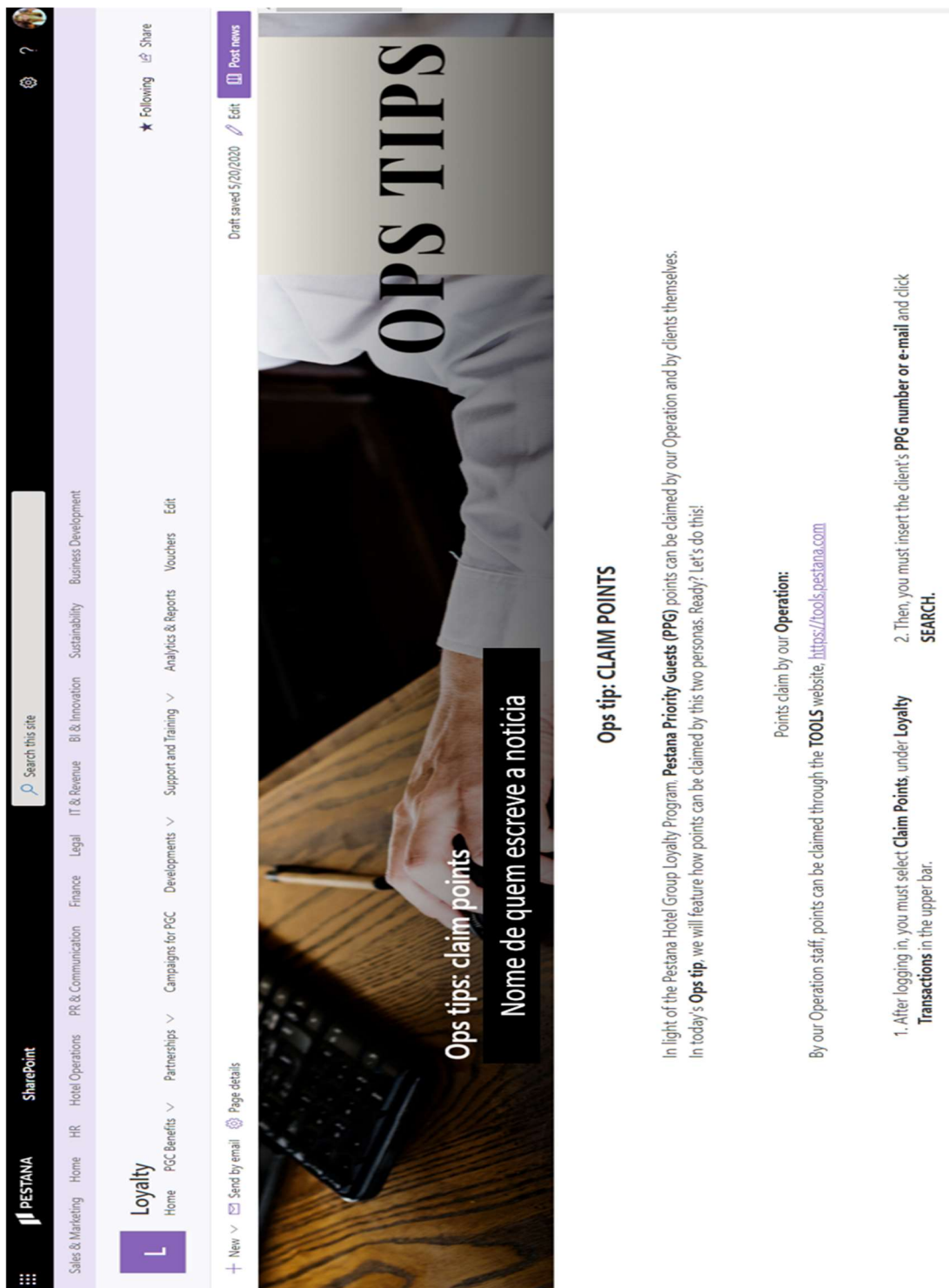
Comments

Add a comment. Type @ to mention someone

Post

16:57

## 9.8 Anexo 8 – Exemplo de notícia “ OPS Tips”



The screenshot shows a SharePoint page titled "OPS TIPS" in a draft state, saved on 5/20/2020. The page is part of a "Loyalty" site collection. The left navigation pane includes links for Sales & Marketing, Home, HR, Hotel Operations, PR & Communication, Finance, Legal, IT & Revenue, BI & Innovation, Sustainability, Business Development, and a search bar. The main content area features a large header image of a person's hands writing on a notepad, with the text "OPS TIPS" overlaid. Below the header, the article title "Ops tips: claim points" is displayed, followed by the author's name "Nome de quem escreve a notícia". The article body contains the following text:

**Ops tip: CLAIM POINTS**

In light of the Pestana Hotel Group Loyalty Program, **Pestana Priority Guests (PPG)** points can be claimed by our Operation and by clients themselves. In today's **Ops tip**, we will feature how points can be claimed by this two personas. Ready? Let's do this!

Points claim by our **Operation**:

By our Operation staff, points can be claimed through the **TOOLS** website, <https://tools.pestana.com>

1. After logging in, you must select **Claim Points** under **Loyalty Transactions** in the upper bar.
2. Then, you must insert the client's **PPG number or e-mail** and click **SEARCH**.

The page footer includes a "New" button, a "Send by email" icon, and a "Page details" link.

Room Expenses	
Reservation Number	123456789
<div> <div>Income</div> <div>Date</div> <div>Account</div> </div>	
<div> <div>Food &amp; Beverage Expenses</div> <div>Currency</div> </div>	
Other Expenses	

Loyalty Home PGC Benefits Partnerships Campaigns for PGC Developments Support and Training Analytics & Reports Vouchers Edit

+ New Send by email Page details Draft saved 5/20/2020 Edit Post news

## Partner Exchange Points

STEP 1

- The client's info will appear, where you should provide details about the points you are claiming.

Personal Information		Membership Card		Points	
First Name	Maria	Membership Number	707523204	Points Balance	100,000,000
Last Name	Maria	Program	PW	Next Expiry Points	1000
Date of Birth	03/05/1983	Type	SWR	Next Expiration Date	2020-12-31
Country	<div>Flagged</div>				

Claim Info	
Subject	Example
Type	Example
Description	Example

STEP 3

Points claim by our clients:

By our clients, points can be claimed through the **Pestana Hotel Group** website, <https://www.pestana.com/pt>

- After logging in, the client must click MyAccount under the tab that contains their name.

4. Click **SUBMIT**.

Room Expenses	
Reservation Number	123456789

Food & Beverage Expenses	
Invoice	
Date	
Amount	
Currency	

Other Expenses	
Invoice	
Date	
Amount	
Currency	


STEP 4

- Then, the client must click **View and Manage Points** under the **My Points** tab.

By our clients, points can be claimed through the **Pestana Hotel Group** website; <https://www.pestana.com/pt>

1. After logging in, the client must click **MyAccount** under the tab that contains their name.
2. Then, the client must click **View and Manage Points** under the **My Points** tab.

Our Hotel Brands

Madalena 

OFFERS

WELCOME  
MADALENA  
DUARTE  
gdurc000@p.eizer

3,975 POINTS

MY ACCOUNT

LOGOUT

The screenshot displays the 'My Dashboard' interface. At the top, there is a dark blue header bar with the text 'MY DASHBOARD' in white. Below this, the dashboard is organized into a grid of eight tiles. Each tile has a blue header bar with a title and a white body with an icon and text. The tiles are as follows:

- MY POINTS**: Features a bar chart icon. The text below the icon reads 'PERSONAL DISCOUNT REQUEST MY POINTS'.
- MY PERSONAL ON SALE**: Features a shopping bag icon. The text below the icon reads 'MY PERSONAL ON SALE'.
- MY PARTNER DISCOUNT**: Features a gift icon. The text below the icon reads 'PARTNER DISCOUNT'.
- MY PARTNER REQUEST**: Features a document icon. The text below the icon reads 'PARTNER REQUEST'.
- MY PARTNER REQUEST**: Features a document icon. The text below the icon reads 'PARTNER REQUEST'.
- MY PARTNER REQUEST**: Features a document icon. The text below the icon reads 'PARTNER REQUEST'.
- MY PARTNER REQUEST**: Features a document icon. The text below the icon reads 'PARTNER REQUEST'.
- MY PARTNER REQUEST**: Features a document icon. The text below the icon reads 'PARTNER REQUEST'.

3. The client must, then, click in the tab **Claim Points**, in the current balance block.

The screenshot shows the 'My Points' page on the American Express website. At the top, there's a header with the American Express logo and navigation links. Below the header, the main content area is divided into several sections. The first section, 'MY POINTS', displays the current balance of 3,975 points and a progress bar indicating the user is 75% towards the next reward. Below this, there's a list of rewards that can be redeemed with the points, including a \$100 statement credit, a \$500 travel credit, and a \$1,000 hotel credit. The second section, 'MY POINTS STATEMENT', shows a table of transactions with columns for date, description, and points earned. The table lists several transactions from January 2018, including a \$100 statement credit and a \$500 travel credit. The page is designed with a clean, modern aesthetic using a color palette of blue, green, and white.

4. The client should fill the blanks with the info and then click **SUBMIT**.

### Claim points

4. The client should fill the blanks with the info and then click **SUBMIT**.

All fields marked with \* are mandatory

[illegible]

SUBMIT



